

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BERNARDO CÂNDIDO DAVID NHASENGO

**INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA FORTALECER A GESTÃO
ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA DE MOÇAMBIQUE**

**CURITIBA
2012**

BERNARDO CÂNDIDO DAVID NHASENSO

**INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA FORTALECER A GESTÃO
ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA DE MOÇAMBIQUE**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho
Coorientador: Prof. Dr. José Simão de
Paula Pinto

**CURITIBA
2012**

Nhasengo, Bernardo Cândido David

Informação como recurso para fortalecer a gestão organizacional: estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública de Moçambique / Bernardo Cândido David Nhasengo. - 2012

136 f.

Orientador: Edelvino Razzolini Filho.

Coorientador: José Simão de Paula Pinto.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2012

1. Gestão da informação. 2. Gerência de recursos informacionais - Universidades e faculdades publicas – Moçambique. I. Razzolini Filho, Edelvino. II. José Simão de Paula Pinto. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

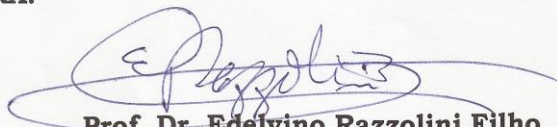
CDD 658.4038

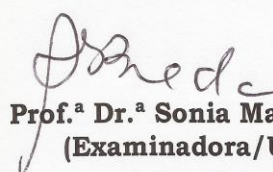
TERMO DE APROVAÇÃO

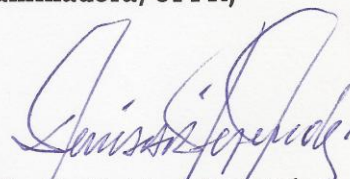
Bernardo Cândido David Nhasengo

**"INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA FORTALECER A GESTÃO
ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO EM UMA "INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICA" MOÇAMBIQUE"**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho
(Orientador/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Sonia Maria Breda
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Denis Alcides Rezende
(Examinador/PUCPR)

21 de novembro de 2012

DEDICATÓRIA

Aos meus avós paternos (*in memoriam*)
António Seleça e Abija David,
meus avós maternos
(*in memoriam*) Alfeu Abrahamo e Rosa Mósse.
Ao meu tio Francisco Seleça (*in memoriam*).
Obrigado por todo amor, carinho e dedicação
que puderam me proporcionar
durante o tempo em que convivemos juntos.

AGRADECIMENTOS

Sobretudo a Deus que me amparou e iluminou nos momentos mais difíceis na construção de mais uma etapa acadêmica da minha vida.

Aos meus queridos pais, Cândido Seleça e Rute Leia Abrahamo, pela atenção à distância, educação e força principalmente nas minhas escolhas.

À minha esposa Telma Marisa e aos meus filhos, Allen, Pablo e Michel, obrigado pela paciência e compreensão por terem suportado a minha ausência.

Aos meus irmãos Inês, Francisco e Carla, minha sobrinha Eliana, obrigado pelo apoio e compreensão.

Aos meus orientadores que tanto admiro e respeito, Edelvino Razzolini Filho e José Simão de Paula Pinto sem vocês não teria chegado até aqui. Obrigado pela orientação, paciência, atenção e pelos ricos ensinamentos que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação – PPGCGI - pelos conhecimentos transmitidos.

À Esther Oliveira dos Santos e Luiz Guilherme, servidores do Programa, pela companhia, dedicação e atenção.

Aos professores da banca examinadora da qualificação e defesa, Denis Alcides Rezende e Sônia Maria Breda, pelas inestimáveis e ricas contribuições para a finalização do trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Marcio Zarpelon e Sandro Deretti, pelo companheirismo que se transformou em uma profunda amizade.

À todos os servidores da biblioteca da Universidade Federal do Paraná – UFPR especialmente a Adamaris Aparecida, pela dedicação e apoio.

Ao meu grande e estimado amigo Luiz Alberto Andreola e sua esposa Márcia Becker, devo minha gratidão e reconhecimento pela companhia durante os dois anos da minha formação. Vocês fazem parte deste trabalho.

À direção do Instituto Superior de Administração Pública - ISAP e colegas de trabalho que participaram ativamente na pesquisa, em especial ao Arnaldo Duave e Carlos Machava, obrigado pelo apoio e carinho.

A todos os colaboradores do ISS – *Institute of Social Studies* na Holanda que possibilitou o financiamento dos estudos, vai um especial obrigado ao Professor Mohamed Salih, Julie Harris e David Wubs pela atenção e dedicação.

Ao Miguel Delgado, Francisco Faria, Ruben Taibo, Fernando Botelho, Pietro Santiago, Rosane Langner, André Guimarães, Silvana da Silva, Leila Andreola e Ana Laura, pela companhia e convívio.

Aos amigos que aqui fiz, pela amizade e alegria compartilhada, ficarão lembranças agradáveis.

Aos meus sogros Francisco Mbebe e Olga Tembe, meus familiares Anata Mahumane, Carmona Seleça, Ezequiel Abrahamo, Fernando Dava e Círiilo Tembe.

A tantas outras pessoas que por ventura tenha me esquecido deixo os meus sinceros agradecimentos pelas suas contribuições.

O meu muito obrigado!

“Informação, agora, é transnacional. Ela não tem pátria como o capital... Hoje ninguém compete mais com produtos ou serviços, mas a competição se dá com a informação”.

Peter Drucker

RESUMO

Organizações educacionais são vistas como sistemas que processam grandes quantidades de informações, e, como forma de melhorar o seu desempenho e promover vantagem competitiva, procuram cada vez mais a relevância de novos produtos e serviços de informação. O objetivo deste estudo foi de identificar como o recurso informação fortalece a gestão de uma instituição de ensino superior pública em Moçambique. O método utilizado foi uma pesquisa exploratória realizada por uma revisão da literatura sobre gestão da informação e uma pesquisa transversal em uma instituição de ensino superior pública em Moçambique, com uma abordagem descritiva e qualitativa. Foram utilizados análise documental, observação participante e um questionário estruturado composto por quatro partes: determinação das necessidades informacionais, coleta, distribuição e uso da informação; foi aplicado a 40 (de 45) pessoas com posições de liderança e direção, pessoal administrativo e professores em tempo integral. Os resultados foram analisados a partir da perspectiva do modelo de Davenport e Prusak. Com base nos recursos de informação disponíveis na instituição foram detectadas várias práticas de gestão da informação. Percebeu-se o uso de mecanismos como memorandos e relatórios, bem como, telefone e e-mail, reforçando uma tradição cultural da oralidade na divulgação das informações. Recursos de tecnologia da informação não são devidamente utilizados, embora sejam suportados pela instituição. Em conclusão, nem todos os recursos de informação são utilizados regularmente pela equipe para melhorar o processo de gestão. Há necessidade de melhorar o uso desses recursos, a fim de atender às necessidades de informação da instituição. Os recursos de informação não foram percebidos como relevantes para melhoria da gestão organizacional, apesar da literatura e desta pesquisa mostrarem de forma inequívoca que são fundamentais. Apresenta recomendações para melhorar o processo informacional da instituição em que foi realizada esta pesquisa.

Palavras chave: Informação. Recursos Informacionais. Gestão Organizacional. Gestão da Informação. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

Educational organizations are seen as systems that process large amounts of information and as a way to improve its performance and promote competitive advantage increasingly seek the relevance of new products and information services. The aim of this study was to identify how resources information improve the management of a public institution of higher education in Moçambique. The method was an exploratory research performed by a literature review on information management and a survey with cross-sectional time in a public institution of higher education in Moçambique, with a descriptive and qualitative approach. Were used documentary analysis, participant observation and a structured questionnaire with 4 parts: needs assessment, collection, distribution and use of information; was applied to 40 (from 45) people with leadership and direction positions, administrative staff and full-time teachers. The results were analyzed from the perspective of Davenport and Prusak's model. Based on the available informational resources at the institution were detected various practices of information management. It was perceived the use of mechanisms such as memos and reports, as well as telephone and email, reinforcing a cultural tradition of orality in information dissemination. Information technology features was not appropriately used, although there is supported by institution. In conclusion, not all information resources are used regularly by staff to improve the management process. There is a need to focus on the use of these resources in order to meet the informational needs of the institution. The information resources weren't perceived as relevant to improve organizational management, despite the literature and this survey demonstrate unequivocally it's fundamental importance. Presents recommendations for improving the informational process of institution in that was conducted this research.

Keywords: Information. Informational Resources. Organizational Management. Information Management. Higher Education Institution.

LISTA DE SIGLAS

AD- Administração de Dados

AP- Administração Pública

CPSAP- Certificado Profissional em Administração Pública

GI- Gestão da Informação

GRI- Gestão de Recursos Informacionais

IES- Instituição de Ensino Superior

IESP- Instituição de Ensino Superior Pública

IFAPA- Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica

ISAP- Instituto Superior de Administração Pública

ISS- *Institute of Social Studies*

LPAP- Licenciatura Profissional em Administração Pública

MEC- Ministério da Educação e Cultura

MPAP- Mestrado Profissional em Administração Pública

ONG's- Organizações não Governamentais

PGPAP- Pós-Graduação Profissional em Administração Pública

PPGCGI- Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação

SGRA- Secretaria Geral e Registro Acadêmico

SI- Sistema de Informação

SMS- *Short Message Service*

SNE- Sistema Nacional de Educação

TI- Tecnologia de Informação

TIC- Tecnologia de Informação e Comunicação

UFPR- Universidade Federal do Paraná

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de Literatura	22
Figura 2 - Sistema Nacional de Educação em Moçambique	27
Figura 3 - Monitoramento de informações.....	35
Figura 4 - Modelo de transformação de dados em informação	40
Figura 5 - Modelo de gestão da informação I	47
Figura 6 - Modelo de gestão da informação II	48
Figura 7 - Modelo de gestão da informação III	50
Figura 8 - Funções de um sistema de informação	57
Figura 9 - Placa frontal indicativa do ISAP – com Logomarca	66
Figura 10 - Visão frontal do edifício do ISAP	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Importância da informação para a gestão nas organizações	33
Quadro 2 - Especialistas da área de informação nas organizações.....	38
Quadro 3 - Características da informação para diferentes autores	42
Quadro 4 - Atributos da qualidade da informação	45
Quadro 5 - Objetivos da gestão da informação	52
Quadro 6 - Uma tipologia de sistemas de informação.....	58
Quadro 7 - Definições constitutivas e operacionais.....	59
Quadro 8 - Definições de termos importantes	59
Quadro 9 - Resumo dos aspectos metodológicos da pesquisa.....	61
Quadro 10 - Síntese do objeto de estudo.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Recursos disponíveis no ISAP	71
Gráfico 2 - Recursos informacionais do ISAP utilizados pelos superiores	72
Gráfico 3 - Recursos de comunicação entre os membros da organização	73
Gráfico 4 - Forma como as informações chegam aos usuários	74
Gráfico 5 - Forma de determinação de necessidades informacionais na organização	75
Gráfico 6 - O tempo de percepção da necessidade de informação e sua satisfação	76
Gráfico 7 - Relevância, pertinência e precisão das informações.....	77
Gráfico 8 - Fontes de informações	78
Gráfico 9 - Tecnologias para a disseminação das informações	81
Gráfico 10 - Existência de área responsável pelo fornecimento de informações	82
Gráfico 11 - Meios de distribuição utilizados para divulgar informação	83
Gráfico 12 - Alvo da divulgação da informação	84
Gráfico 13 - Formalização da demanda de informações.....	86
Gráfico 14 - Controle das solicitações de mudanças de informações.....	87
Gráfico 15 - Necessidade de descentralização das informações	87
Gráfico 16 - Segurança das informações	88
Gráfico 17 - Intercâmbio de experiências com outras unidades ou organizações.....	89
Gráfico 18 - A cultura organizacional e gestão da informação	90
Gráfico 19 - Importância do compartilhamento de informações	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Geral.....	20
1.3.2 Específicos.....	20
1.4 LIMITAÇÕES.....	20
1.5 PREMISSAS.....	21
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	23
2.1.1 Conceitos de organização.....	23
2.1.2 Organizações de ensino.....	25
2.1.2.1 Organizações de ensino em Moçambique.....	26
2.1.3 Organizações de ensino superior.....	28
2.1.3.1 Ensino superior em Moçambique.....	29
2.1.4 Gestão Organizacional.....	30
2.1.4.1 Informação para a Gestão das Organizações.....	32
2.1.4.2 Monitoramento de Informação.....	34
2.1.4.2.1 Modos de Monitoramento Informacional.....	37
2.1.4.2.2 Princípios de monitoramento informacional.....	37
2.2 INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	39
2.2.1 Conceitos de Dados e Informação.....	39
2.2.2 Características da informação.....	41
2.2.3 Qualidade da informação.....	44
2.2.4 Gestão da Informação.....	46
2.2.4.1 Conceitos e ciclos de gestão da informação.....	46
2.2.4.2 Gestão de recursos informacionais.....	53
2.2.4.3 Sistemas de informação.....	56
2.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	58
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	60
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.2 MÉTODO DE ESTUDO.....	62
3.3 COLETA DE DADOS.....	62
3.3.1 Instrumento de Pesquisa.....	63
3.4 PRÉ- TESTE DE INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	65
3.5 UNIDADE DE ESTUDO.....	65
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	70
4.1 I BLOCO DE QUESTÕES: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS.....	70
4.2 II BLOCO DE QUESTÕES: OBTENÇÃO (COLETA) DE INFORMAÇÕES.....	78
4.3 III BLOCO DE QUESTÕES: DISTRIBUIÇÃO (DISSEMINAÇÃO) DA INFORMAÇÃO.....	81
4.4 IV BLOCO DE QUESTÕES: UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	86
5 CONCLUSÃO.....	92
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	95
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	96
REFERÊNCIAS.....	98

APÊNDICES	105
APÊNDICE A.....	106
APÊNDICE B.....	114
ANEXOS	125

1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido para este trabalho é a informação como recurso para fortalecer a gestão organizacional, que deve ser tratada como mais um ativo à disposição para a gestão das organizações voltadas a alcançar vantagem competitiva.

Nos dias de hoje, as organizações estão sendo espelhadas como sistemas que processam grandes volumes de informações, visto que o volume das mesmas tem crescido constantemente. Qualquer que seja o ramo de atividade, as organizações dependem cada vez mais delas para melhor interagirem com o seu público, ou seja, para a gestão das atividades do dia a dia administrativo.

No contexto organizacional é importante destacar que a informação é um recurso importante que resulta em novos conhecimentos ou ações, que responde a uma questão, subsidia o processo de tomada de decisão, auxilia uma negociação e dá sentido a uma estratégia (CHOO, 2003). Nesse sentido, em plena era da informação, percebe-se que essas atividades são apoiadas pelo seu uso, pois o volume das mesmas tem crescido constantemente agregando valor para as organizações que queiram se manter competitivas no seu ambiente.

Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009), colocam que uma das atividades administrativas mais importantes nas organizações é a tomada de decisão, sendo que a qualidade das decisões tomadas é diretamente proporcional à qualidade das informações disponíveis durante o processo decisório. Portanto, é imprescindível compreender o papel das informações para a administração, onde elas estão disponíveis para serem melhor gerenciadas para que a qualidade do processo decisório seja melhorada. Desta forma, considerando a abordagem proposta por Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009), é importante destacar que a decisão só se efetiva se dispuser da qualidade das informações necessárias para alcançar os objetivos das organizações.

Para McGee e Prusak (1994), a informação precisa também ser tratada com a mesma seriedade com que qualquer outro recurso estratégico é tratado, uma vez que uma estratégia exige informação precisa e em tempo hábil, informação variada e no volume necessário. Além disso, é necessário que a informação seja gerenciada com o suporte à tecnologia de informação (TI), pois estas tecnologias provocam

alterações nos processos que as organizações desenvolvem para agregar valor na sua gestão. Portanto, é fundamental determinar as exigências da informação, assim como obter, distribuir e utilizar a informação para determinados setores e unidades da organização de forma a acompanhar as exigências do mercado. Uma importante contribuição de Rezende e Abreu (2003) é não desconsiderar a TI e seus recursos disponíveis. Esses autores consideram difícil elaborar um sistema de informação (SI) essencial para as organizações sem envolver esta moderna tecnologia.

A gestão da informação (GI) tem sido um processo que cada vez mais vem sendo utilizado por organizações públicas e privadas. Observa-se que gerenciar informações de forma eficiente constitui um processo imprescindível para as organizações. A GI tem como finalidade moldar os recursos informacionais de uma organização e as suas capacidades de informação para ensiná-la a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais (TARAPANOFF, 2006).

Sendo assim, ela é um processo estratégico de grande valor que acontece em todos os setores e unidades das organizações e implica buscar dados no ambiente que produzem informações de fontes internas e externas para gerar conhecimento. Portanto, define um problema e encontra a informação que possa resolvê-lo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

A informação sempre assumiu uma crescente importância nas organizações, uma vez que a cada dia o seu uso e volume tem crescido, possibilitando a sobrevivência e articulação entre vários setores e unidades. Isso gera dificuldade no gerenciamento desse volume crescente, uma vez que as organizações não se encontram preparadas para isso.

McGee e Prusak (1994) colocam que numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz, sendo que as organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes.

Nesse sentido, a informação é o principal ativo na luta pela sobrevivência, pois está inserida em todos os ambientes, fazendo-se presente em todas as

atividades humanas, sociais, científicas, tecnológicas, culturais, políticas e económicas, assumindo um novo *status* e importância (STAREC, GOMES, BEZERRA, 2005).

Essa informação refere-se a todos os tipos de informação de valor como, por exemplo, de origem interna quanto externa, incluindo recursos que se originam na produção de dados, tais como de registro e arquivo, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando uma vasta gama de fontes (TARAPANOFF, 2006).

Sem entender como gerenciar essa massa de dados que processados resultam em informação (interna e externa), as organizações enfrentam dificuldades no seu dia a dia administrativo na obtenção, tratamento, armazenamento, disseminação e uso das informações daí resultantes. Portanto, a informação torna-se cada vez mais a base para a competição entre as organizações, e a necessidade do seu gerenciamento deve acionar as alternativas tecnológicas (McGEE e PRUSAK, 1994).

Com o advento da TI que dá maior eficiência à disponibilização da informação no momento em que é necessária para a gestão das organizações, essas devem estar atentas ao grande volume das informações produzidas no seu dia a dia de modo a facilitar a sua recuperação para a criação de produtos e serviços, dado que proporciona um diferencial competitivo. A partir dessa análise pode-se, refletir que a informação reduz a incerteza na tomada de decisão, permitindo que as melhores escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado (BEAL, 2008).

Para o setor público, mesmo não motivado pela concorrência de mercado, a GI para tomada de decisões se torna importante diante das exigências legais (OLIVEIRA, 2009). Do ponto de vista da gestão essa problemática relaciona-se com o fato da informação não ser gerenciada de forma eficiente, bem como a dispersão dessas informações contribui para o fraco desenvolvimento das atividades entre os colaboradores nas organizações. Porém, quando as organizações não determinam claramente as exigências informacionais, a obtenção, distribuição e utilização dessas informações relevantes para a gestão organizacional, esse processo pode se mostrar falho.

Assim, diante dessa problemática, surge a questão norteadora de pesquisa que foi definida da seguinte forma: **Como o recurso informação pode fortalecer a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública de Moçambique?**

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema de pesquisa é relevante com o propósito de abordar a informação como recurso para fortalecer a gestão organizacional, especificamente em uma Instituição de Ensino Superior Pública (IESP) uma vez que não existem estudos significativos voltados para IESP. Além disso, insere-se num cenário em que a informação vem ganhando espaço e tem desempenhado um papel fundamental proporcionando mudanças competitivas na sociedade que circunda as organizações assim como no mundo acadêmico.

Essa competitividade exige acesso imediato a informações relevantes que auxiliem a tomada de decisão, coordenação eficaz e integração efetiva dos recursos humanos, de informação e de comunicação disponíveis, além de políticas de redução de custos e da eliminação de duplicidade dos esforços de coleta, organização, armazenamento, intercâmbio e utilização produzidas no ambiente interno e externo à organização (STAREC, GOMES, BEZERRA, 2005).

Nesse sentido, a informação é recurso determinante para melhoria de processos, produtos e serviços, assumindo valor estratégico nas organizações (TARAPANOFF, 2006). É compartilhada em todos os níveis da organização pois, a sua utilização na gestão organizacional, cria diferencial competitivo, um ambiente saudável para o processo de tomada de decisão, a implementação de estratégias, solução de problemas, interação e troca de experiências a medida que afeta todos os colaboradores que compõem a organização, melhorando a eficiência e eficácia da gestão organizacional.

A GI pode suprir as necessidades e dificuldades informacionais das organizações públicas e privadas para que possam sobreviver no seu ambiente. Ela é responsável por gerenciar recursos informacionais, desenvolvendo uma nova cultura no tratamento da informação, utilizando a TI como ferramenta para interação com diferentes níveis que compõem as organizações.

Atualmente, a TI gera novos conhecimentos no gerenciamento da informação, além da informação que é um recurso estratégico de grande valor, que quando bem valorizado, dá liberdade para que as organizações possam competir e obter resultados desejados para a sobrevivência na concorrência com outras organizações. Os novos conhecimentos permitem desenvolver novas capacidades,

criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais (CHOO, 2003).

Todos os aspectos até aqui elencados justificam a realização desta dissertação sob a perspectiva sócioeconômica, além da acadêmica, por propiciar novo olhar sobre os aspectos de gerenciamento organizacional a partir de melhor utilização dos seus recursos informacionais.

Ainda, este estudo busca trazer contribuições para o ambiente estudado e para a academia, sobretudo para o Programa de Pós Graduação em Ciência Gestão e Tecnologia da Informação - PPGCGI da Universidade Federal do Paraná (UFPR), visando contribuir para a criação de alianças estratégicas futuras no que diz respeito a troca, compartilhamento de informações e outros. Visa também contribuir sobre o impacto que a informação pode trazer para o crescimento das organizações.

Outro aspecto é o interesse pessoal do autor no desenvolvimento da IESP objeto de estudo, em virtude do fato deste autor ser servidor da mesma. Assim, optou-se por utilizar como objeto de estudo tal instituição, visando, ao mesmo tempo, apresentar contribuições relevantes a ela e, ainda, apresentar uma instituição de outro país (no caso, Moçambique) ao PPGCGI.

Além disso, a instituição, objeto de estudo, é vocacionada para capacitação em Administração Pública (AP) de dirigentes e quadros em funções de direção e chefia, e para a elevação da capacidade de liderança, qualificação acadêmica e técnica-profissional dos funcionários em exercício na AP, com vista a boa governança, o que justifica estudos que lhe permitam melhorar sua gestão.

Por fim, a justificativa prática do presente trabalho deve-se ao fato de Moçambique ser um país em vias de desenvolvimento e por essa razão a informação pode ser um recurso que agrega valor na prestação de serviços, em que os colaboradores de todos os níveis, por meio de suas atividades e produção, possam melhor compartilhar a informação relevante para a gestão e resolver determinados problemas organizacionais.

1.3 OBJETIVOS

A partir da problemática encontrada, e da definição de um problema de pesquisa, definiram-se como objetivos para esta dissertação os que seguem.

1.3.1 Geral

Identificar como o recurso informação fortalece a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública em Moçambique.

1.3.2 Específicos

- a) a partir da revisão da literatura, identificar os conceitos relevantes de Informação, GI e Organização, para IESP ;
- b) caracterizar a GI para o ambiente organizacional enfatizando a IESP; e
- c) identificar e descrever com base na revisão da literatura, os principais elementos componentes da GI .

1.4 LIMITAÇÕES

O estudo restringe-se a uma IESP em Moçambique, na capital Maputo. A metodologia escolhida para a pesquisa pode apresentar algumas limitações quanto a coleta de dados e ao tratamento dos dados para alcançar os objetivos finais da pesquisa. Considera-se como limitações os seguintes pontos:

- a) dificuldades em examinar todos os elementos da população de interesse, tendo que se trabalhar, na maioria das vezes, com um determinado tipo de amostra da população;
- b) fazer levantamento sobre toda uma população em geral é difícil devido a vários fatores como, por exemplo: o tempo demandado para a realização do estudo no campo de pesquisa;
- c) na aplicação do questionário aos servidores pode-se considerar que algumas informações são sigilosas o que dificultou a obtenção de certas informações;

- d) não obstante a pesquisa ser um estudo de caso único, um dos aspectos referentes à sua limitação é a distância (Brasil-Moçambique) entre o pesquisador e o objeto de estudo.

1.5 PREMISSAS

Estas serviram de base para o direcionamento da pesquisa devendo refletir o funcionamento da organização e o alcance dos objetivos da pesquisa.

- a) o inadequado uso da informação pode prejudicar o funcionamento da organização.
- b) o estabelecimento de uma GI pode dar suporte ao funcionamento da organização pelo adequado uso da informação.
- c) o conhecimento insuficiente da GI pode criar dificuldades nos processos dentro da organização.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco seções que tratam dos assuntos abaixo especificados:

Seção 1- A Introdução: apresenta as razões que conduziram ao tema, problema de pesquisa, justificativas, objetivos (geral e específico). Expõem-se ainda aspectos como limitações da dissertação e premissas que nortearam os estudos.

Seção 2- A Revisão da literatura: apresenta os referenciais teóricos básicos relacionados à temática da pesquisa. Aborda conceitos e embasamento sobre organizações, gestão organizacional, informação para a gestão das organizações, monitoramento da informação, informação e gestão da informação, características da informação, valor da informação, qualidade da informação, gestão da informação, ciclo da gestão da informação e gestão dos recursos informacionais.

Seção 3- A Metodologia de pesquisa: apresenta o delineamento da pesquisa, o método que foi utilizado na pesquisa, a coleta dos dados, população e amostra entre outros aspectos metodológicos.

Seção 4- Apresentação, análise e discussão dos resultados.

Seção 5- Conclusão, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura da pesquisa foi planejada de modo a inserir áreas de estudo relacionadas à questão de pesquisa. A Figura 1 foi elaborada com o objetivo de demonstrar como a mesma foi organizada, considerando alguns autores principais que nortearam a dissertação: Etzioni (1964), McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Tarapanoff (2001), Alvarenga Neto (2002), Oliveira (2005), Moresi (2001), Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009), Rezende (2011) entre outros.

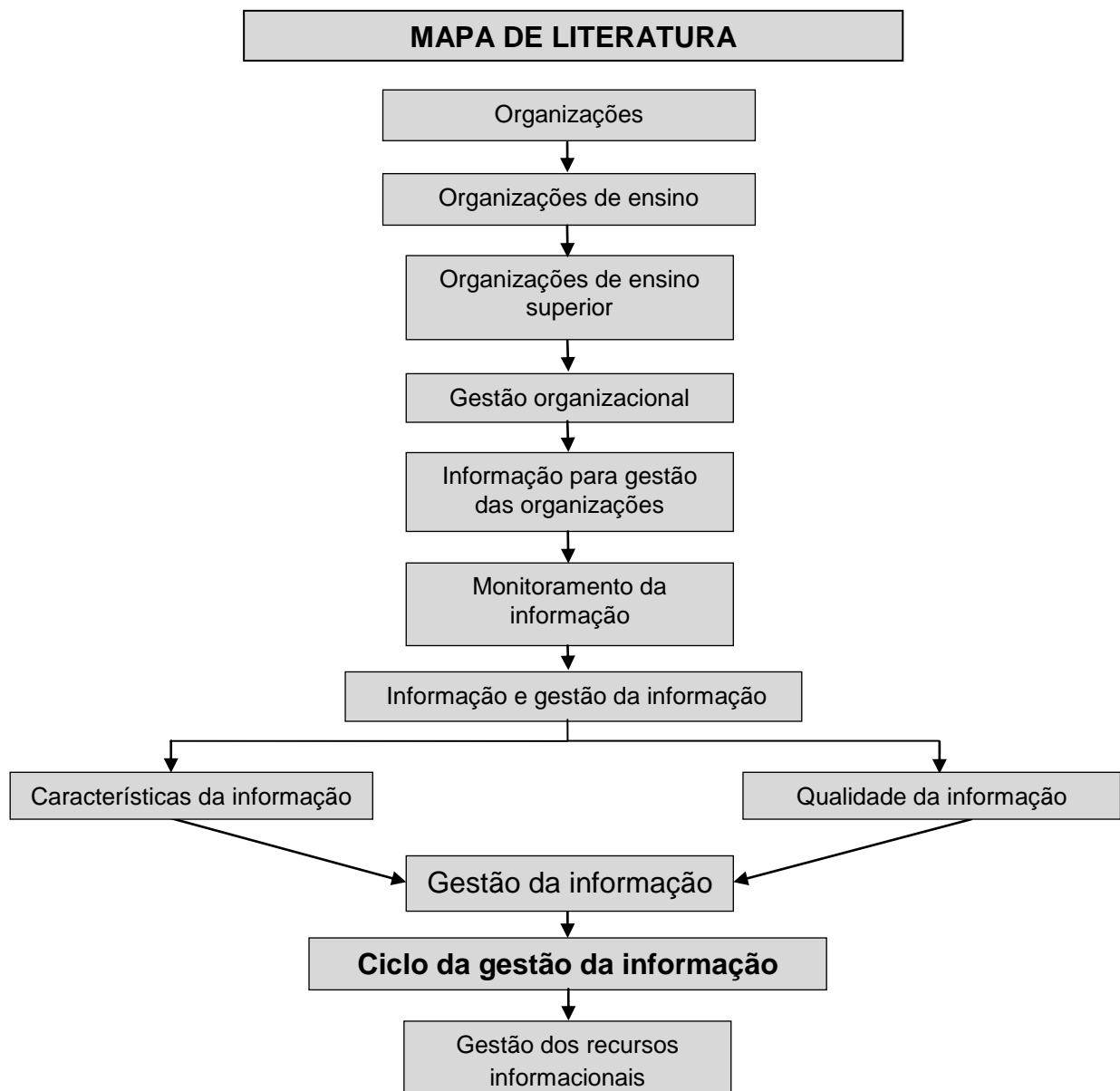


Figura 1 - Mapa de Literatura
Fonte: O autor (2011)

2.1 ORGANIZAÇÕES

O termo organização relaciona-se com o estudo das instituições públicas e privadas que predominam em nossa sociedade. As organizações permeiam em todos os aspectos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de numerosas pessoas (CHIAVENATO, 1987).

2.1.1 Conceitos de organização

Para Etzioni (1964), as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Lacombe e Heilborn (2006) definem organização como um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns.

Diante destas duas definições, segundo estes autores, pode-se afirmar também que as organizações são sistemas de interações planejadas que representam grupos de indivíduos ou unidades fundamentais com o propósito de satisfazer e atender as necessidades que permeiam a sociedade.

As organizações públicas, assim como as privadas, existem com o propósito de produzir e prestar serviços à sociedade. Maximiano (2008), destaca que as organizações procuram atender as necessidades de seus clientes, proporcionando lucro e subsistência para seus proprietários e investidores ou cumprir um papel na sociedade, sem objetivo de lucro.

Dessa forma, Campello (2000) classifica as organizações quanto a sua natureza e finalidade, em:

- 1) comerciais - organizações onde a finalidade do trabalho é o lucro.
- 2) educacionais e de pesquisa - as Universidades, os Institutos, os Centros de Pesquisa. Estas organizações têm a tarefa de produzir um grande volume de documentos em suas especialidades (CAMPELLO, 2000).
- 3) governamentais- organizações ligadas ao governo em todos os níveis e costumam publicar documentos do interesse público.

- 4) profissionais e sociedades científicas - estas organizações fomentam o aperfeiçoamento profissional, sem fins lucrativos, são mantidas por meio de contribuições dos funcionários que integram a sua classe.
- 5) internacionais - são organizações intergovernamentais, com acordos ou tratados formais entre governos dos países que as compõem, são importantes instrumentos de negociação internacional e atuam em diferentes setores.
- 6) não governamentais - Organizações não Governamentais (ONG's) em termo usado internacionalmente para indicar as organizações voltadas para o bem público, sem fins lucrativos sem ligação com o Estado, sendo formadas por representantes da sociedade civil.

Portanto, torna-se necessário abordar que as organizações podem ser vistas também como instituições que reúnem grupos de indivíduos com visões convergentes, envolvendo tempo e energia para o alcance dos objetivos traçados.

Dentro das concepções de (KATZ e KAHN *apud* MORESI, 2001 p. 61), as organizações apresentam quatro características relacionadas:

- 1) as organizações são como classe de sistemas sociais, que compreendem atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos;
- 2) as organizações sociais devem assegurar-se de um suprimento contínuo de recursos materiais e de pessoas;
- 3) a eficácia de uma organização deve relacionar-se com a extensão na qual todas as formas de rendimentos são maximizados o que é determinado por uma combinação da eficiência da organização como um sistema; e
- 4) a organização é composta por uma estrutura de papéis que são desempenhados pelos indivíduos no âmbito de suas responsabilidades.

Nesse sentido, é possível afirmar que as organizações são formadas por dois sistemas:

- o subsistema social - que é composto por seres humanos que trabalham dentro das organizações, os gerentes; trabalhadores com todos os seus relacionamentos; as necessidades; os valores as crenças; compreensões sobre o trabalho; as habilidades e atitudes.
- o subsistema técnico - que compreende as tarefas a serem desempenhadas pelos seus membros; as instalações físicas; os equipamentos e os instrumentos utilizados; as exigências das tarefas; as utilidades e técnicas

operacionais; o ambiente físico e a maneira como estão dispostos os seus processos (MORESI, 2001). Na continuidade, caracteriza-se o que seja uma organização de ensino, objeto deste estudo.

2.1.2 Organizações de ensino

As organizações de ensino são determinadas por vários aspectos que compõem o seu funcionamento como: (i) a interação entre pessoas; (ii) a tomada de decisões; (iii) a aprendizagem entre os colaboradores e (iv) o compartilhamento de informações. Diante disso, estes tipos de organizações se diferenciam das outras organizações por serem vocacionadas no processo de ensino e aprendizagem.

Porém, elas surgem para realizar tarefas na qual a sociedade espera ter ganhos por meio da assimilação de conhecimento para o seu desenvolvimento.

Para que estas organizações se mantenham na sociedade, precisam estabelecer regulamentos específicos a fim de desenvolverem e orientarem as atividades que realizam no seu interior como, por exemplo: a distribuição de tarefas; o exercício da autoridade e responsabilidade, assim como a coordenação das diferentes funções entre os diferentes órgãos (SILVA, A. A., 2003).

No entanto, as organizações de ensino consideram também múltiplas determinações como: as razões teóricas, políticas, lógicas, psicológicas e didáticas.

Sendo que estas se entrecruzam com razões práticas, como a hierarquização do ensino em graus e séries (SFORNI, 2003).

Porém, essas determinações estão voltadas a diretrizes internas de forma a por em prática os processos desenvolvidos no seu espaço. Como o objeto deste estudo é uma organização de ensino superior em Moçambique - Maputo, na continuidade, caracterizam-se as organizações de ensino em Moçambique.

2.1.2.1 Organizações de ensino em Moçambique

A República de Moçambique está localizada estrategicamente na costa sudeste da África, com cerca de 20.366.795 milhões de habitantes¹. Tem uma área de 799.382 km², e é a porta de entrada para seis países fazendo o limite fronteiriço a norte com a República da Tanzânia, a noroeste com Malawi e Zâmbia, a oeste com Zimbabwe e a República da África do Sul, e a sul com a Suazilândia e ainda a África do Sul. O canal de Moçambique é vizinho de Madagáscar, da colonização francesa de Mayotte, e do departamento ultramarino francês de Reunião.

Moçambique tornou-se independente no dia 25 de Junho de 1975. Tem 10 províncias estando divididas em três regiões geográficas: Sul, Centro e Norte. A língua portuguesa tem *status* de língua oficial havendo também outras diversidades de línguas (dialetos locais) espalhadas em volta das províncias.

É fundamental ressaltar que o país faz parte dos chamados “países em vias de desenvolvimento” sendo que a economia do país está em crescimento após a independência. A agricultura, a indústria e a pesca são as fontes principais para o seu crescimento. O sistema de governo é presidencialista com uma administração composta pelo Presidente, Primeiro-Ministro e Conselho de Ministros.

As organizações de ensino em Moçambique subordinam-se a orientações do Ministério da Educação e Cultura (MEC), órgão responsável por tomar decisões e regular todos os processos do Sistema Nacional de Educação (SNE) orientando o princípio de que a educação é direito e dever de todos os cidadãos.

Na visão de Rodrigues (2007), o SNE é um sistema perspectivo de forma a ser um contributo potencializador das transformações que se prevêem nos domínios da socialização do campo, do incremento da produção industrial e do progresso e qualificação da força de trabalho, que vem assumindo os valores da sociedade. A Figura 2 a seguir permite visualizar o SNE em Moçambique.

¹ Informação extraída do *site*: <http://www.portaldogoverno.gov.mz/Mozambique>, acesso em Abril de 2012.

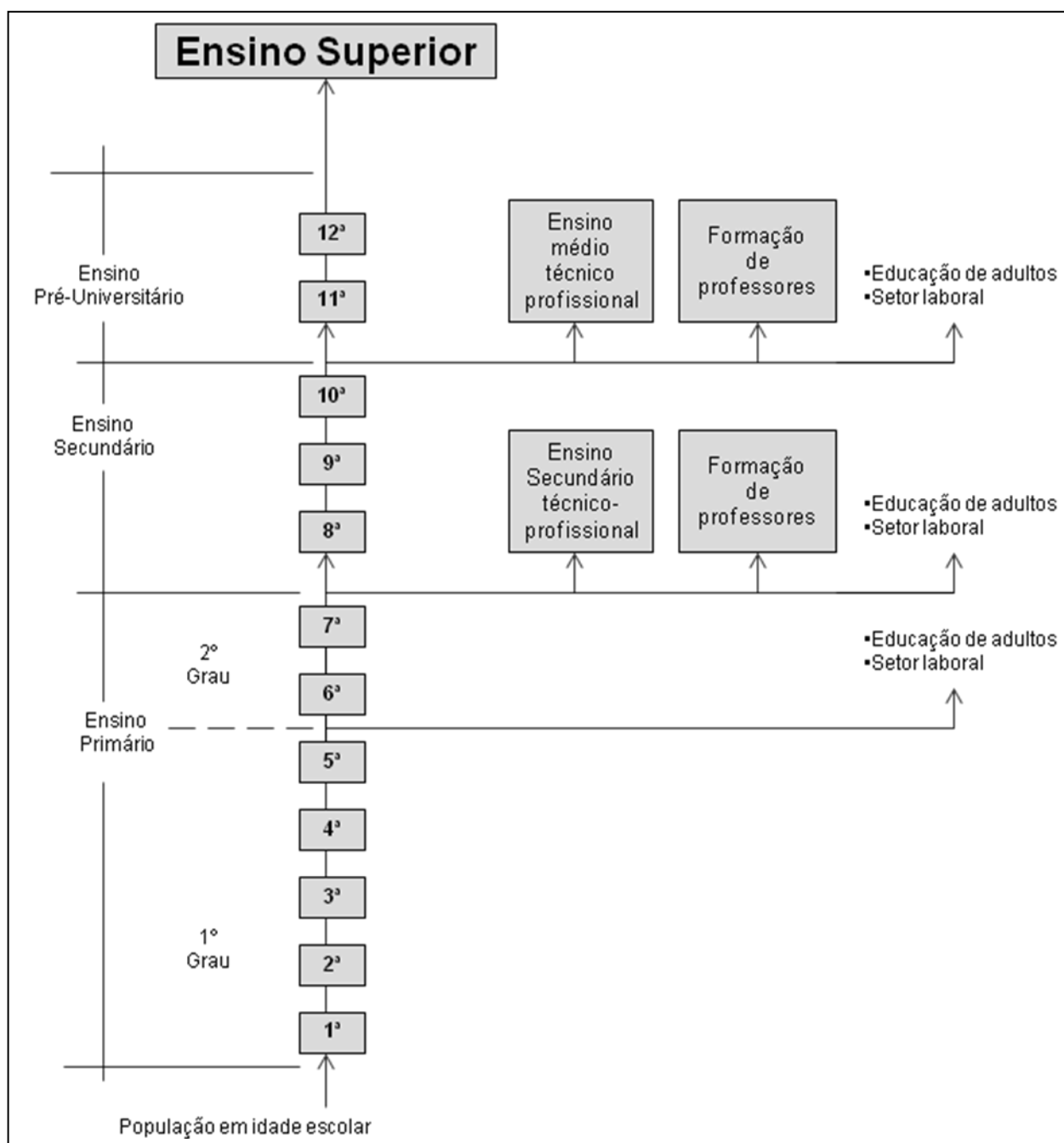


Figura 2 - Sistema Nacional de Educação em Moçambique
Fonte: MEC (1981)

De acordo com o MEC (1981), o SNE caracteriza-se em cinco subsistemas: (i) subsistema de educação geral; (ii) educação de adultos; (iii) educação técnico-profissional; (iv) formação de professores; e, (v) educação superior. Por outro lado, estrutura-se também em quatro níveis: o primário; secundário; médio e o superior objeto deste estudo, sobre o que se discorre na continuação.

2.1.3 Organizações de ensino superior

As organizações de ensino superior são entendidas como universidades ou Instituições de Ensino Superior que executam atividades educacionais para o benefício da sociedade. Podem ser caracterizadas como organizações educacionais públicas, assim como organizações privadas, conforme o caso.

O termo universidade indica uma Instituição de Ensino Superior- universidade propriamente dita, centro universitário ou faculdade isolada, pública ou privada (PLONSKI,1998). São orientadas para o ensino de nível superior público ou nível de ensino superior privado com foco na determinação das necessidades e desejos do público. A universidade pública criada ou incorporada é mantida e administrada pelo poder público, e a universidade privada é mantida pela iniciativa privada².

Um dos pré-requisitos para o funcionamento bem sucedido e para uma boa administração do ensino superior, reside nas boas relações com o Estado e com a sociedade como um todo (UNESCO, 1999).

Estas organizações estimulam a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar profissionais nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade colaborando com a formação contínua do homem; incentivam o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem o patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação, suscitando o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional possibilitando a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração³.

² FÓRUM DE EXTENSÃO DAS IES BRASILEIRAS. Institucionalização da extensão: passo a passo. Fórum de extensão das IES Brasileiras. Brasília: Fórum, 2004.

³ FÓRUM DE EXTENSÃO DAS IES BRASILEIRAS. Institucionalização da extensão: passo a passo. Fórum de extensão das IES Brasileiras. Brasília: Fórum, 2004.

De acordo com a Unesco (1999), a relevância destas organizações é considerada fundamental, principalmente em termos do papel e do espaço na sociedade nas suas funções como referência direcionada ao ensino superior, assim também como os termos das suas ligações com o mundo do trabalho de forma geral, considerando as relações com o Estado e recursos políticos, além de interações com outros níveis e formas de educação (UNESCO,1999). Continuando, apresenta-se o ensino superior em Moçambique, visando caracterizar melhor a realidade do objeto de estudo desta dissertação.

2.1.3.1 Ensino superior em Moçambique

O ensino superior em Moçambique surgiu no dia 21 de Agosto de 1962 quando foram criados os Estudos Gerais Universitários de Moçambique, como resposta às críticas dos movimentos nacionalistas das colónias portuguesas⁴.

Em Moçambique, as organizações de ensino superior que também podem ser designadas por Instituições de Ensino Superior ou Universidades, são organizações do mais elevado nível de ensino que surgiram para atender as necessidades dos cidadãos no que diz respeito a formação de nível superior.

De acordo com a Lei nº 6/92, de 6 de Maio de 1992, no artigo 22, na classificação das organizações de ensino superior em Moçambique, encontramos as Universidades, Institutos Superiores, Institutos Superiores Politécnicos, Academias Militares e Policiais, Escolas Superiores e outras Academias.

Ainda na Lei nº 6/92, no artigo 21, estabelecem-se os objetivos que regem as organizações de ensino superior em Moçambique, com a seguinte finalidade:

- 1) formar nas diferentes áreas do conhecimento, profissionais, técnicos e cientistas com um alto grau de qualificação;
- 2) incentivar a investigação científica e tecnológica como meio de formação dos estudantes, de solução dos problemas com relevância para a sociedade e de apoio ao desenvolvimento do país;

⁴ Informação extraída do site: <<http://www.portaldogoverno.gov.mz/Mozambique> >, acesso em Maio de 2012.

- 3) assegurar a ligação ao trabalho em todos os setores e ramos de atividade econômica e social, como meio de formação técnica e profissional dos estudantes;
- 4) difundir atividades de extensão, principalmente através da difusão e intercâmbio do conhecimento técnico-científico;
- 5) realizar ações de atualização dos profissionais graduados pelo ensino superior;
- 6) desenvolver ações de pós-graduação tendentes ao aperfeiçoamento científico e técnico dos docentes e dos profissionais de nível superior em serviço nos vários ramos e setores de atividade;
- 7) formar os docentes e cientistas necessários ao funcionamento e desenvolvimento do ensino e da investigação;

Ainda de acordo com os objetivos da Lei nº 6/92, é fundamental destacar que as organizações de ensino superior desempenham um papel preponderante na formação do cidadão. Para atingir tal finalidade, é necessário que essas organizações apresentem uma boa gestão, uma vez que gestão é um fator chave na criação de valor para o desenvolvimento das atividades da organização, sobre o que se discorre no próximo tópico.

2.1.4 Gestão Organizacional

O ambiente que circunda os processos de uma organização diz respeito ao uso dos dados que são processados em informação que por sua vez essas informações são convertidas em conhecimento para o desenvolvimento das atividades do dia a dia das organizações.

Gestão envolve as pessoas na busca pela vantagem que cria diferencial competitivo ao funcionamento dos processos organizacionais. Razzolini Filho e Zarpelon (2005), definem gestão como o gerenciamento do conjunto de ações e estratégias nas organizações, de maneira holística, visando o atingimento dos objetivos. Ou seja, estão inclusas aí as atividades administrativas clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Esse aspecto é evidenciado por Oliveira (2005), que estabelece a gestão como um conjunto de processos que objetiva o planejamento, organização, direção, controle e distribuição de determinados recursos, produtos ou serviços.

Nesse contexto, verifica-se que não há discordância do conceito gestão, pois os autores utilizados, assim como outros, a definem com o mesmo propósito. É importante destacar que gestão é sinônimo de administração e deve ser compreendida como objeto de preocupação nas organizações, pois estabelece os processos organizacionais, visando atingir eficiência e eficácia, possibilitando identificar as oportunidades no ambiente interno e externo da organização.

Segundo Maximiano (2004), administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos. A tarefa básica da administração é de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2001).

No que diz respeito à eficiência e eficácia no ambiente organizacional, Robbins e Decenzo (2004), consideram que estes dois termos dizem respeito ao que está sendo feito nas organizações. Para esses autores, eficiência significa executar a tarefa corretamente referindo-se ao relacionamento entre entradas e saídas, sendo que eficácia significa fazer a tarefa certa para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, verifica-se que a gestão é fundamental no ambiente que circunda a organização por ser um processo ativo e determinante, que dá base para o gerenciamento das ações e processos e, ainda, no suporte à tomada de decisão para a realização dos objetivos da organização.

Tendo como base os conceitos de gestão analisados, torna-se relevante destacar que as organizações possuem uma cultura própria que se encontra, geralmente, enraizada por convicções compartilhadas entre as pessoas.

O conjunto de normas, valores e crenças, fazem parte do cotidiano das organizações. Pires e Macêdo (2006), destacam que as pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para o intercâmbio constante dos processos, pois os seus valores são componentes para formação da cultura organizacional.

A cultura organizacional é uma das variáveis fundamentais em uma organização, é o resultado da dinâmica cultural maior da sociedade na qual essas estão inseridas (HOFSTADE, 1994). A cultura organizacional determina as

transformações organizacionais tomando como ponto de partida a criatividade, o aprendizado entre as pessoas, inovação, a gestão eficaz dos processos, tomando como ponto de partida o alcance dos objetivos esperados pela organização.

No contexto organizacional deve-se levar em consideração que muitos fatores (cultura, criatividade, aprendizado, inovação, gestão eficaz dos processos e outros), procuram agregar uma nova visão de gestão e, entre esses fatores, a informação constitui mais um importante recurso para a gestão das organizações, sobre o que se discorre a seguir.

2.1.4.1 Informação para a Gestão das Organizações

As constantes mudanças se dão em função da competitividade no mercado e, em virtude disso, a informação tem sido um recurso fundamental para a gestão nas organizações.

O estudo da informação está no âmbito da teoria da informação, pois esta foi formalizada no início do século XX, com o objetivo de estudar os problemas de transmissão de mensagens (COHEN, 2002).

A informação, atualmente, torna-se indispensável para o desenvolvimento dos processos organizacionais. Para Rocha (2002), a informação é um recurso porque tem que ser gerida com a mesma determinação dos demais recursos de uma organização.

No cenário atual, a busca pela informação para a gestão nas organizações tem se caracterizado como base impulsionadora de extrema importância para organizações que queiram se sobressair no ambiente interno e externo com o objetivo de criar mudanças para adquirir vantagem em um cenário altamente competitivo na gestão dos seus processos.

O ambiente organizacional tem sofrido transformações intensas em sua dinâmica, devido às mudanças constantes em seus ambientes de negócio, sendo que diante desse cenário, as organizações tem se esforçado no sentido de acompanhar as mudanças, na busca de atualizarem as informações para a tomada de decisão (PEREIRA e BARBOSA, 2007).

Para gerenciar a informação no contexto organizacional, torna-se essencial conhecer o ambiente que circunda os processos que a organização desenvolve, considerando a tecnologia, a cultura, as pessoas, os objetivos, metas e outros.

Santos (2009), considera que o ambiente organizacional requer o acesso à informação de forma rápida e eficaz, pois a informação tem como objetivo dar suporte as pessoas de forma a prepará-las a assumir novos desafios na perspectiva de adquirir competências de modo a oferecer um diferencial competitivo à organização.

Dessa forma, as organizações que melhor gerenciarem as suas informações estarão prontas para identificar as ameaças externas com o objetivo de garantir o andamento dos seus processos em um ambiente cada vez mais competitivo na sociedade. Considerando a relevância da informação para a gestão nas organizações é fundamental destacar que a gestão é essencial para auxiliar o bom desenvolvimento organizacional, além das contribuições voltadas à TI, destacando o seu papel importante na criação de mudanças.

No entanto, a informação para a gestão nas organizações ajuda a melhorar a eficiência e a eficácia na definição de estratégias, tomada de decisão e colaboração de grupos de trabalhos, o que pode fortalecer posições competitivas.

Contextualizando a informação é apresentado, a seguir, o Quadro 1 que ilustra a importância da informação para a gestão nas organizações na visão de alguns autores.

Autor	Ano	Importância da informação para a gestão
McGEE e PRUSAK	1994	- Cria valor significativo possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório em toda organização; e, - É o elemento que mantém as organizações unificadas.
CARVALHO e TAVARES	2001	- Dá sentido aos processos de uma organização; e, - Direciona o caminho que garante a sobrevivência de uma organização.
SIQUEIRA	2005	- Auxilia o gerenciamento de diversas tarefas dentro de uma organização; e, - Permite que as organizações percebam as oportunidades e ameaças a sua operação, e a detecção de problemas e tendências.
LACOMBE e HEILBORN	2006	- É o insumo básico para tomada de decisão; e, - É a força motriz na criação de riquezas e prosperidade nas organizações.

Quadro 1 - Importância da informação para a gestão nas organizações

Fonte: O autor (2012)

Kossowski (2008) afirma que a informação é um recurso mais importante em uma organização na era da informação e, é essencial que os gestores possam utilizar essas informações no momento desejado, sendo que quando é utilizada nos processos de execução e gerência dos serviços representa subsídios à solução de problemas e aos processos de tomada de decisão.

Tarapanoff (2001), destaca que em uma organização, a importância da informação é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado pela organização. Assim, numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz (McGEE e PRUSAK, 1994). Os autores consideram ainda que as organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não fizerem serão facilmente vencidas pelos seus concorrentes.

Sendo assim, um mundo sem informações é inconcebível, as organizações sem informações simplesmente não existiriam, pois em uma organização a informação funciona como uma cola que une os pontos por vezes mais extremos permitindo a avaliação geral da vida de uma organização (CARVALHO e TAVARES, 2001). Nesse contexto, as organizações precisam monitorar a informação, para que eventuais mudanças que afetem as necessidades de informação possam ser detectadas e dar origem a respostas oportunas e adequadas (BEAL, 2008).

2.1.4.2 Monitoramento de Informação

O monitoramento é considerado como o processo de aquisição e uso de informações sobre eventos e tendências referentes ao ambiente externo, proporcionando aos gerentes das organizações subsídios para a tomada de decisão, no planejamento e programação de ações (MORESI, 2001).

Hoffmann (2010), destaca que o monitoramento trabalha como um radar para detectar e interpretar os sinais do ambiente relativo à organização, incluindo uma quantidade de atividades pessoais e organizacionais. Levando em consideração a afirmação de Hoffmann (2010), a Figura 3 demonstra o monitoramento de informações.

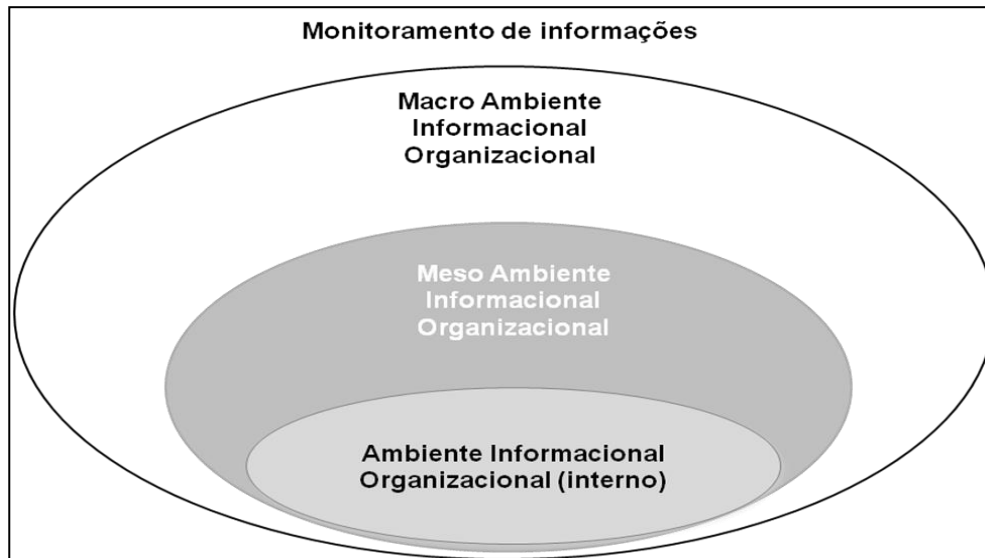


Figura 3 - Monitoramento de informações
Fonte: Adaptado de Davenport (2002)

Como a Figura 3 permite observar, a organização contém seu próprio ambiente informacional (interno), composto pelas informações oriundas das atividades desenvolvidas no seu dia a dia. Este ambiente é cercado por um meso ambiente formado pelos diferentes atores que interagem diretamente com a organização, como (os fornecedores e clientes por exemplo), que também realizam trocas informacionais com a organização.

Por fim, a organização está inserida em um ambiente macro, composto por outros atores que interagem direta ou indiretamente com a organização, como Governos, ONG's, Entidades Nacionais e Internacionais que também alimentam o monitoramento constante, uma vez que a organização molda e é moldada por esses ambientes, se adapta aos ambientes onde atua e é nesses ambientes onde realiza as investigações necessárias à alimentação do seu sistema informacional.

Sob o aspecto organizacional, a etapa do monitoramento de informações desempenha uma tarefa fundamental, pois procura buscar e fornecer informações pertinentes para a gestão e tomada de decisão de uma organização.

Para Alvarenga Neto e Bastos (2004), a busca de informações no ambiente organizacional se propõe a reduzir a incerteza e é fato que as mudanças, os eventos e tendências no ambiente organizacional continuamente criam sinais e mensagens que devem ser coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados e usados pelos gerentes e tomadores de decisão.

O ambiente organizacional é compreendido como a integração de todas as condições e influências que envolvem e interagem no contexto da organização, incluindo o ambiente interno assim como externo (HOFFMANN, 2010).

Nessa linha, Hoffmann (2010) coloca que o ambiente interno da organização é o nível de ambiente em que a organização esta inserida compreendendo: (i) as pessoas; (ii) processos; (iii) produtos; (iv) serviços; (v) atendimento; (vi) capital; (vii) tecnologia; (viii) normas; (ix) procedimentos; (x) máquinas; (xi) equipamentos; (xii) móveis; (xiii) instalações; (xiv) estrutura organizacional; (xv) materiais; (xvi) cultura da organização, entre outros. E o ambiente externo da organização compreende: (i) os clientes; (ii) usuários; (iii) fornecedores; (iv) distribuidores; (v) concorrentes; (vi) governo; (vii) meio ambiente; (viii) legislação; (ix) mercado financeiro; (x) mercado tecnológico; (xi) mercado de mão de obra; (xvii) associações; (xiii) sindicatos; (xiv) consumidores; (xv) investidores, entre outros.

Moresi (2001) destaca que no monitoramento ambiental, a aquisição de informações no ambiente externo, deve estar presente no cotidiano das organizações.

Dessa forma, o monitoramento enquadra-se como um processo relevante nas organizações, incluindo a filtragem de informações para alguma necessidade e atendendo a critérios específicos (MORESI, 2001).

Segundo Moresi (2001), o processo de monitoramento é constituído por alguns passos distintos:

- 1) procura por recursos de informação;
- 2) seleção dos recursos de informação para monitorar;
- 3) identificação dos critérios de monitoramento;
- 4) monitoramento; e
- 5) determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento.

Tais passos são utilizados nos diferentes modos de se realizar o monitoramento informacional, como se percebe na sequência.

2.1.4.2.1 Modos de Monitoramento Informacional

O monitoramento não se constitui como atividade única nas organizações, distingue-se em quatro modos: a visualização indireta, visualização condicionada, procura informal e procura formal (CHOO *apud* MORESI, 2001):

- 1) visualização indireta: o indivíduo é exposto à informação sem que tenha uma necessidade definida. O objetivo é realizar uma monitoração ampla para que se detectem antecipadamente os sinais de mudança. São usadas fontes de informação e a filtragem de informações é visível, e o indivíduo pode selecionar as áreas ou assuntos do seu interesse;
- 2) visualização condicionada: o indivíduo direciona o seu interesse na informação que necessita. O objetivo com este monitoramento é avaliar o significado da informação encontrada por ele, de modo que a informação tenha impacto na organização;
- 3) procura informal: o indivíduo busca a informação relevante para aprofundar o conhecimento sobre um determinado assunto. Essa busca pode envolver esforços não estruturados. A meta é reunir a informação para elaborar um determinado assunto para atuação no ambiente organizacional;
- 4) procura formal: o indivíduo realiza um esforço deliberado ou planejado de modo a obter informações sobre um determinado assunto. O processo de busca é estruturado de acordo com procedimentos estabelecidos. O objetivo é recuperar a informação relevante sobre um determinado assunto para a tomada de decisão.

2.1.4.2.2 Princípios de monitoramento informacional

Para o melhor desenvolvimento dos processos organizacionais são definidos princípios de monitoramento nas organizações (CHOO *apud* MORESI, 2001).

- 1) o planejamento e o gerenciamento do monitoramento visto como uma atividade estratégica onde o investimento é a longo prazo, sendo que os resultados são positivos.

- 2) implementação do monitoramento como sistema formal de modo que seja planejado, contínuo e coordenado. As informações são valorizadas para os objetivos organizacionais.
- 3) parcerias com profissionais de uma determinada área: os peritos de domínio; os peritos em informação e especialistas em TI todos estes com a finalidade de projetar um sistema de monitoramento. Os peritos de domínio- possuem um profundo conhecimento num determinado assunto para a tomada de decisão; peritos de informação - estes organizam a informação em recursos úteis; – especialistas em TI constroem a infra-estrutura técnica para apoiar o gerenciamento e compartilhamento de informações.

O Quadro 2 a seguir demonstra a caracterização destes especialistas nas organizações.

Grupos de Especialistas	Objetivo	Atividade primária	Foco
Especialista de domínio	Criação e uso de conhecimento	Engajamento no aprendizado, inovação e adaptação organizacionais	Efetividade organizacional
Especialista de informação	Organização do conhecimento	Facilitador do uso produtivo dos recursos de informação e de conhecimento	Esclarecimento
Especialista em tecnologia de informação	Construção da infraestrutura de conhecimento	Facilitador da fidedignidade, do processamento eficiente dos dados e comunicação da informação	Eficiência de processos

Quadro 2 - Especialistas da área de informação nas organizações
Fonte: (CHOO *apud* MORESI, 2001)

Nesse sentido, o monitoramento informacional agrega valor aos processos organizacionais e é necessário que seja uma atividade diária e desenvolvida pelas pessoas envolvidas nos processos do dia a dia na organização.

Para que o monitoramento aconteça da melhor forma possível, é necessário que se tenha informação de qualidade, com características adequadas aos processos relacionados.

Portanto, a próxima seção, discorre sobre informação e gestão da informação, onde se estabelece a diferença entre dados e informação, bem como se apresentam as características desejadas para informação de qualidade, entre outros aspectos relacionados.

2.2 INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Neste tópico serão abordados os conceitos de dados e informação na visão de alguns autores, destacando o estudo de aspectos referentes as características da informação, o valor da informação, qualidade da informação, gestão da informação.

2.2.1 Conceitos de Dados e Informação

A definição de dados e informação é apresentada por vários autores, porém Davenport e Prusak (1999) definem dados como um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Segundo os autores, num contexto organizacional muitas das vezes os dados assumem um sentido utilitário, sendo que são considerados como registros estruturados de eventos.

Laudon e Laudon (2004) definem dados como correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.

Para Duclós e Santana (2009), os dados precisam ser processados, organizados e ordenados para que as pessoas entendam seu significado. Nessa linha, os dados podem ser abordados como símbolos quantificados e quantificáveis que por sua vez podem ser: imagens, textos, imagens gráficas e sons. Na interação organizacional entre as pessoas, os dados ganham um significado e utilidade, se tornando em informação para a sua utilização.

McGee e Prusak (1994) definem a informação como dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto. No que tange ao conceito de informação, Davenport e Prusak (1998, p.19) citam que Peter Druker definiu a informação com eloquência, como “dados dotados de relevância e propósito”.

A informação é produzida a partir de dados dotados de relevância e propósito onde o resultado do processamento dos dados gera informação para o uso nas organizações. Importante destacar que o contexto (pessoal ou organizacional) pode determinar o que é dado e o que é informação, uma vez que o que é dado para determinada pessoa ou organização, pode ser informação para outra, e vice versa.

A informação pode ajudar todos os tipos de organizações a melhorar a eficiência e eficácia de seus processos como, por exemplo na tomada de decisão; definição de estratégias e colaboração de grupos de trabalho o que pode fortalecer posições competitivas organizacionais e rápidas transformações.

Nos serviços de informação, pode-se dizer que a informação costuma estar representada não só em documentos, mas também em processos, práticas e normas. Portanto, a informação também pode ser utilizada para mobilizar as pessoas a gerar novas ideias e promover a criatividade dentro da organização (DUCLÓS e SANTANA, 2009).

A Figura 4, ilustra um modelo de transformação de um conjunto de dados em informação onde as pessoas dentro da organização desempenham as suas tarefas com base na informação a qual é gerada a partir de dados.

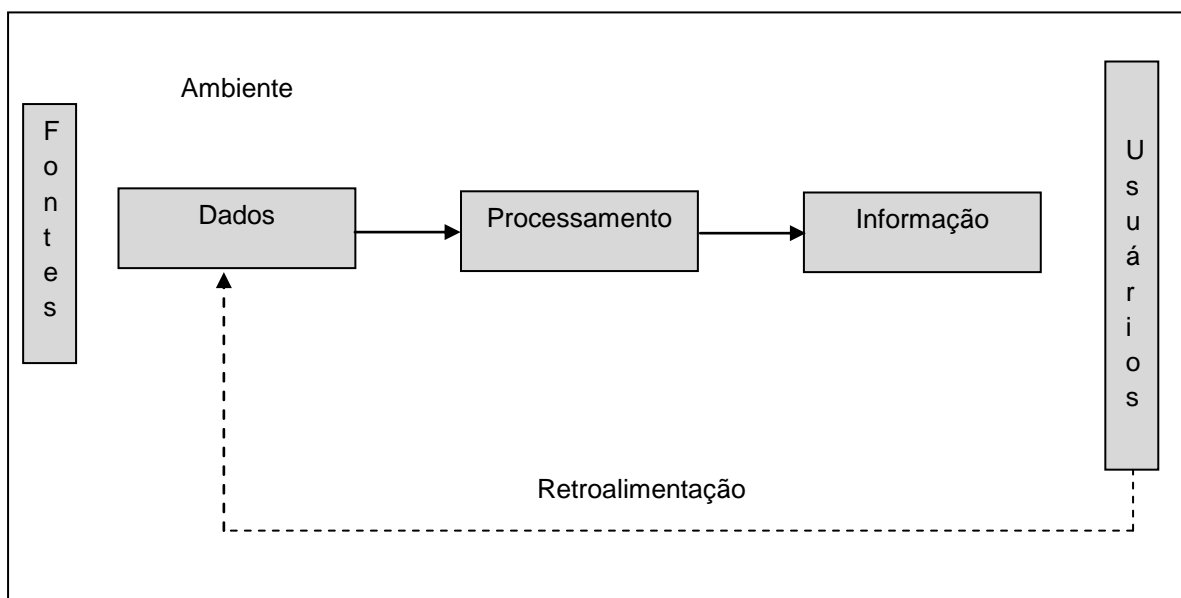


Figura 4 - Modelo de transformação de dados em informação

Fonte: Adaptado de Silva (2003)

O processamento representado na Figura 4, demonstra que a intervenção humana no instante em que ocorre a transformação dos dados para informação é fundamental de modo a atribuir novo significado à informação. Salienta-se que o processamento de dados em informações requer uma série de atividades relacionadas, onde a intervenção humana na organização é fundamental com a finalidade de atingir objetivos definidos.

Silva (2003) destaca que é por meio da abstração humana que um conjunto de fatos ganha novo sentido quando inserido em um contexto ou seja os dados

constituem a matéria-prima a ser processada, gerando produtos acabados de informação. Para a informação se tornar útil e relevante, ela necessita de ter algumas características básicas sobre o que se discorre a seguir.

2.2.2 Características da informação

A informação representa uma classe particular entre os ativos de uma organização sendo fácil perceber que ela possui características que a tornam bastante diferente dos demais ativos da organização (McGEE e PRUSAK *apud* BEAL, 2008). A seguir, é apresentado o Quadro 3, onde se apresenta uma sinopse das características da informação abordadas por alguns autores.

Autor	Ano	Características da informação
CAUTELA e POLLONI	1980	- A informação deve ser clara, precisa, rápida e dirigida.
McGEE e PRUSAK	1994	- É infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, o seu valor é determinado pelo usuário; - Deve ser discutida no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas; e, - Representa dados em uso, e esse uso implica um usuário.
SHAPIRO e VARIAN	1999	- Qualquer coisa que puder ser digitalizada, codificada como o fluxo de bits é informação; - Tem alto custo para ser criada e montada; e, - É cara de produzir, mas barata de reproduzir.
BEUREN	2000	- A informação tem que ter valor custo, qualidade e validade; e, - Relevância, a relação custo-benefício e a flexibilidade de adaptação ao usuário.
STAIR e REYNOLDS	2002	- Precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, pontual, verificável, acessível e segura.
SILVA	2003	- Prontidão, aceitação, frequência, período, precisão, relevância, integridade, concisão, amplitude e desempenho.
CHOO	2006	- Torna-se útil para o indivíduo ou para um grupo; - Usada para dar sentido às mudanças do ambiente externo; e, - O seu significado é construído socialmente.
BEAL	2008	- É compartilhada infinitamente; - É usada simultaneamente por inúmeras pessoas; - O seu valor aumenta com o uso, quanto mais utilizada, maior o valor a ela é associado; e, - Quanto mais precisa for uma informação, mais útil ela é e mais valiosa se torna.
RAZZOLINI FILHO	2009	- A informação deve apresentar precisão e relevância; - Deve estar disponível no momento em que é necessária; e, - Precisa ser completa e efetivamente poder ser utilizada, uma vez que muitas vezes o volume é tão grande e variado que dificulta sua utilização.
REZENDE	2011	- Possui conteúdo único; - Exige mais de duas palavras para esclarecimento; - Não permite generalizações; - Não é abstrata; - Não se formaliza por meio de verbo; e, - Pode ser armazenada em diferentes mídias.

Quadro 3 - Características da informação para diferentes autores

Fonte: O autor (2011)

No tocante as características da informação apresentadas pelos autores no Quadro 3, percebe-se que a informação é um recurso básico tornando-se útil para agregar valor nos processos e colaboradores na organização. Ainda sobre as

características da informação, Davenport e Prusak (1998) abordam seis características que determinam ainda o seu valor:

- 1) exatidão: para ser percebida como valiosa e utilizada com confiança, a informação deve ser exata, com ausência de erros simples na transcrição, na coleta e na agregação de dados sendo que as fontes devem ser valorizadas e consideradas confiáveis pelos usuários;
- 2) oportunidade: significa que a informação só é útil se ela estiver atualizada no momento oportuno. Davenport e Prusak (1998), salientam que uma informação gerada há muitos anos ainda pode ser útil, levando-se em conta a projeção e as tendências na organização;
- 3) acessibilidade: significa que se a obtenção da informação é difícil ou muito demorada, pode não valer a pena procurá-la. Em um ambiente computadorizado, o acesso está relacionado à conectividade em se estabelecer uma conexão para se obter dados em uma rede (DAVENPORT e PRUSAK, 1998);
- 4) envolvimento: significa que o impacto da informação é a medida de como pode envolver a pessoa por meio do formato ou uma apresentação. Nesse contexto, o formato da informação define nas pessoas o grande envolvimento no seu uso dentro de uma organização;
- 5) aplicabilidade: significa o valor da informação na capacidade para resolver um determinado problema ou apoiar uma decisão;
- 6) escassez: significa que a raridade da informação pode ter grande influência no seu valor; quanto maior a escassez da informação, maior será o seu valor;

Dentro das concepções de Stair e Reynolds (2002), o valor da informação está diretamente ligado ao modo com que a informação auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização, sendo que a informação valiosa também pode orientar os gerentes, como investir em sistemas e TI adicionais.

Nessa perspectiva, a quantificação do valor da informação não é uma tarefa fácil, porque as organizações necessitam de informações de fácil acesso com grande valor, de modo a solucionar os problemas, definindo suas diretrizes, observando os critérios que possam atender as demandas traçadas dentro da organização.

Nesse aspecto, para (CRONIN *apud* TARAPANOFF, 2001), o valor da informação pode ser classificado na seguinte forma:

- a) valor de uso: baseia-se na utilização final que se fará com a informação;
- b) valor de troca: é aquele que o usuário está preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e demanda, podendo também ser denominado valor de mercado;
- c) valor de propriedade: que reflete o custo substituto de um bem;
- d) valor de restrição: que surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

O valor da informação vai aumentando na medida em que o seu uso é frequente nas organizações agregando mais valor nos processos. Para Farias (2006), a informação passou a ser um bem inesgotável, e o principal problema na maior parte das organizações não é a falta de informações, mas o excesso de informações, que ultrapassa a capacidade humana de processá-las.

Por esse motivo, deve haver combinação e integração da informação para que sua utilização seja pertinente e, conseqüentemente, o seu valor aumente dentro de uma organização (FARIAS, 2006).

Desse modo, é necessário estabelecer um padrão de qualidade da informação com a finalidade de se avaliar a forma como as organizações lidam com este recurso.

2.2.3 Qualidade da informação

A questão da qualidade vem sendo primordial no contexto das organizações por se tratar de um aspecto fundamental que merece atenção também no gerenciamento e no uso da informação. Na fala de Silva (2003), as organizações não podem abdicar de buscar a qualidade nas informações geradas e divulgadas em seu ambiente. No entanto, a busca pela qualidade das informações é essencial dado que contribui para que melhores decisões sejam tomadas.

Na definição de Ferreira (1999), qualidade é uma propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capazes de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Uma outra definição de qualidade é abordada por Juran (1990), quando diz que é “adequação ao uso”. Este autor afirma que chegar a um acordo sobre o que se entende por qualidade não é tão simples para os gerentes que podem estar no comando dentro de uma organização.

Segundo Frade *et al.* (2002), a qualidade das decisões tomadas em uma organização pode ser afetada pela disponibilidade para os tomadores de decisão de informações que sejam temporais, relevantes e qualitativamente suficientes para a resolução de problemas, sendo que as organizações devem estabelecer mecanismos necessários para a maximização da disponibilidade de informações.

As pessoas desejam informações de alta qualidade, ou seja, produtos de informação cujas características, atributos ou qualidades ajudam a torná-los valiosos para eles (O'BRIEN, 2006).

A qualidade da informação é um fator significativo de valor e o seu uso é que irá determinar o sucesso de uma organização. Nessa linha, De Sordi (2008) afirma que a informação de qualidade deve ser amplamente utilizada por quem de direito, o que aumenta o seu potencial de agregação de valor para a organização.

Na visão de O'Brien (2006), para se obter a qualidade da informação são adotadas três dimensões: tempo, conteúdo e forma. O Quadro 4 demonstra os atributos importantes para a qualidade da informação que agregam valor para uma organização.

Dimensões	Significado
<u>Tempo</u> Prontidão Aceitação Frequência Período	A informação deve ser fornecida quando for necessária. A informação deve estar atualizada quando for fornecida. A informação deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias. A informação pode ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros.
<u>Conteúdo</u> Precisão Relevância Integridade Concisão Amplitude Desempenho	A informação deve estar isenta de erros. A informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica. Toda a informação que for necessária deve ser fornecida. A informação deve ser objetiva, resumida, sem perda de conteúdo. A informação pode ter um alcance amplo ou estreito, ou um foco interno ou externo. A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, do progresso realizado ou dos recursos acumulados.
<u>Forma</u> Clareza Detalhe Ordem Apresentação Mídia	A informação deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender. A informação pode ser fornecida em forma detalhada ou resumida. A informação pode ser organizada em uma sequência predeterminada. A informação pode ser fornecida apresentada em forma narrativa, numérica ou gráfica. A informação pode ser fornecida na forma de documentos em papel, monitores de vídeo ou outras mídias.

Quadro 4 - Atributos da qualidade da informação
Fonte: O'Brien (2006)

Beal (2008) afirma que as informações de uma organização provêm de diversas fontes, são usadas para finalidades variadas e ficam armazenadas em uma diversidade de meios e formatos, o que contribui para que o tempo gasto na localização de uma informação costume ser considerável na maioria das organizações.

Ainda para a autora, se a organização dispuser de um mapa da informação, o usuário pode ser conduzido rapidamente para o local onde os dados se encontram, aumentando substancialmente a possibilidade de que estes sejam usados de maneira eficiente e que a informação obtida seja reutilizada com facilidade.

Outra abordagem sobre a questão da qualidade da informação é destacada por Beal (2008), onde a informação útil precisa ser, além de relevante, oportuna e livre de ambiguidade e erro, sendo que é necessário se estabelecer estratégias para a escolha das origens das informações a serem capturadas, eliminando o ruído das informações e assegurando a confiabilidade das fontes.

A qualidade da informação se tornou fundamental para as organizações, pois as mesmas produzem grandes volumes de informações durante o processo de GI sobre o que se discorre na continuação.

2.2.4 Gestão da Informação

Neste tópico serão abordados os principais conceitos de GI na visão de autores conceituados e com destaque neste campo de estudo, e aspectos referentes a Gestão de recursos informacionais (GRI) e Administração de dados (AD).

2.2.4.1 Conceitos e ciclos de gestão da informação

A informação tornou-se uma necessidade crescente para qualquer organização que desempenha suas atividades e é indispensável mesmo que a sua procura não seja ordenada ou sistemática (BRAGA, 2000).

O processo de GI está voltado para as organizações com o objetivo de disponibilizar a informação em diversas áreas de atuação para o desempenho das atividades do dia a dia.

Realizar a GI passou a ser uma atividade essencial para sobrevivência das organizações, à medida que percebem a sua importância como diferencial estratégico e competitivo, pois as organizações que melhor gerenciarem as suas informações tanto no ambiente interno e externo terão mais possibilidades de identificar as oportunidades e as ameaças no mercado (SANTOS, 2009).

Diante disso, torna-se fundamental a necessidade de gerenciar a informação de forma que se atinjam os objetivos de uma organização, pois é essencial compreender o conceito de GI.

Para Tarapanoff (2001), a GI é um conjunto de seis processos distintos que estão inter-relacionados que envolvem as seguintes etapas: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação e uso da informação, conforme ilustra a Figura 5 elaborada com base na definição da autora.

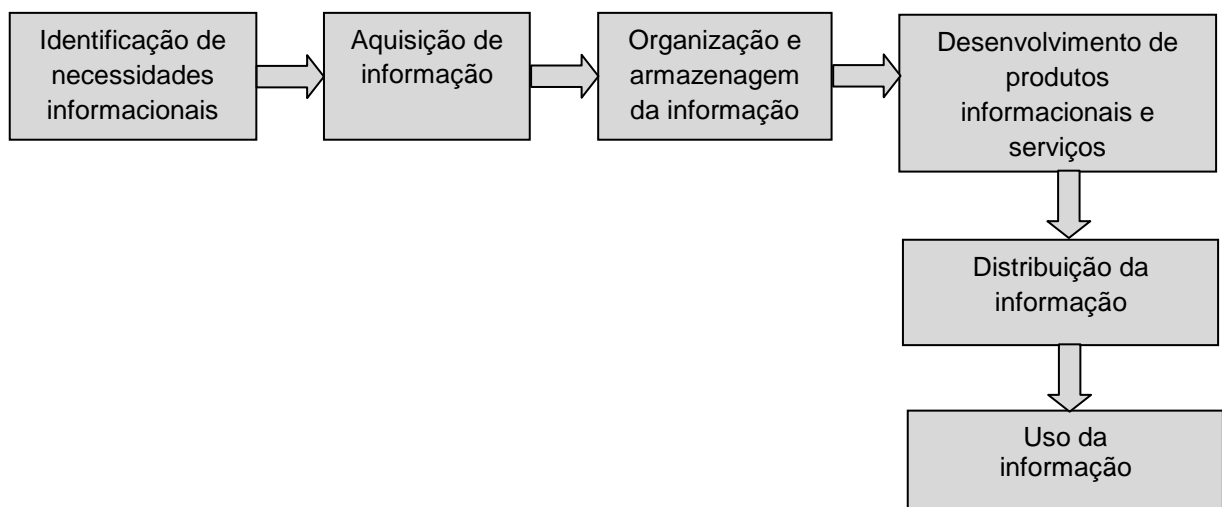


Figura 5 - Modelo de gestão da informação I
Fonte: Adaptado de Tarapanoff (2001)

McGee e Prusak (1994) destacam que GI é um processo porque representa tarefas interligadas por duas razões: (i) a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização; e (ii) as diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações.

Os autores consideram ainda que para uma organização ser bem-sucedida na tarefa de gerenciar a informação, precisa haver um consenso sobre o que é a informação no ambiente organizacional, quem a possui, sob que forma é

conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, como controlar e utilizar a informação que existe em todas as organizações.

A informação torna-se cada vez mais a base para a competição, e as necessidades da GI devem acionar as alternativas tecnológicas.

Os executivos devem identificar claramente o papel que a informação irá desempenhar na estratégia competitiva da organização, pois em uma economia de informação, a concorrência entre organizações se baseia na capacidade de adquirir, tratar e interpretar a informação de forma eficaz (McGEE e PRUSAK *apud* DIAS e BELLUZZO, 2003).

Na visão de Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009), a GI pode ser entendida como um processo que consiste nas atividades de busca; identificação; classificação; processamento; armazenamento; disseminação de informações e recuperação, independentemente do formato ou meio em que se encontra (seja em documentos físicos ou digitais).

Para estes autores a GI não precisa necessariamente compreender todas etapas já mencionadas, pois pode-se resumir na Figura 6.

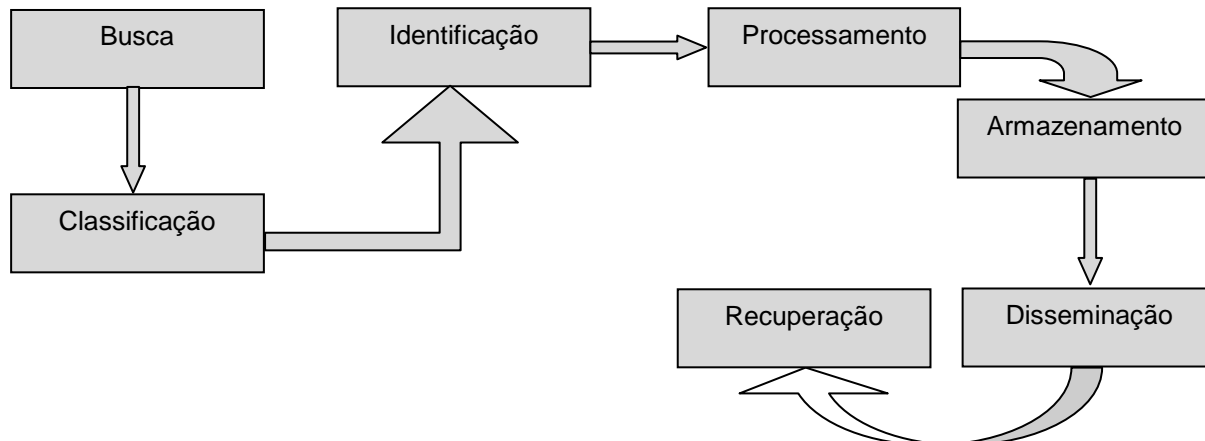


Figura 6 - Modelo de gestão da informação II
Fonte: Adaptado de Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009)

Tarapanoff (2006) coloca que a informação no contexto da GI, refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização e inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal.

No entanto, Choo (2006) acrescenta que os produtos de informação devem ser concebidos usando-se uma abordagem de agregação de valor, na qual os sistemas, produtos e serviços de informação são desenvolvidos com qualidade que

agrega valor a informação que está sendo processada, com o objetivo de ajudar o usuário a tomar melhores decisões para empreender ações mais eficazes.

Contudo, o modelo de GI adotado para a realização deste trabalho é o modelo proposto por Davenport e Prusak (1998). Para Beuren (2000), um modelo representa ou descreve os elementos relevantes de um processo ou de uma situação e as interações existentes entre eles.

Davenport e Prusak (1998) definem GI como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Na definição de GI proposta pelos autores, verifica-se que o conhecimento é fundamental, pois está voltado para as organizações que queiram desenvolver os seus processos e compartilhar a informação com o uso do conhecimento.

Diante dessas definições (GI), percebe-se que os autores Tarapanoff (2001), Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009) e Davenport e Prusak (1998), concordam que o processo de GI consiste na forma de decidir como e o quê as organizações devem fazer com a informação de modo que seja útil para desenvolver os processos do dia a dia.

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998) abordam que a GI caracteriza-se por meio de quatro etapas: 1) determinação das exigências, 2) obtenção da informação, 3) distribuição da informação, e 4) uso da informação. É importante, identificar todas as etapas de um processo informacional, incluindo as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todas as mudanças que fazem a diferença (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A Figura 7 identifica as principais atividades básicas do processo de GI na visão desses autores.

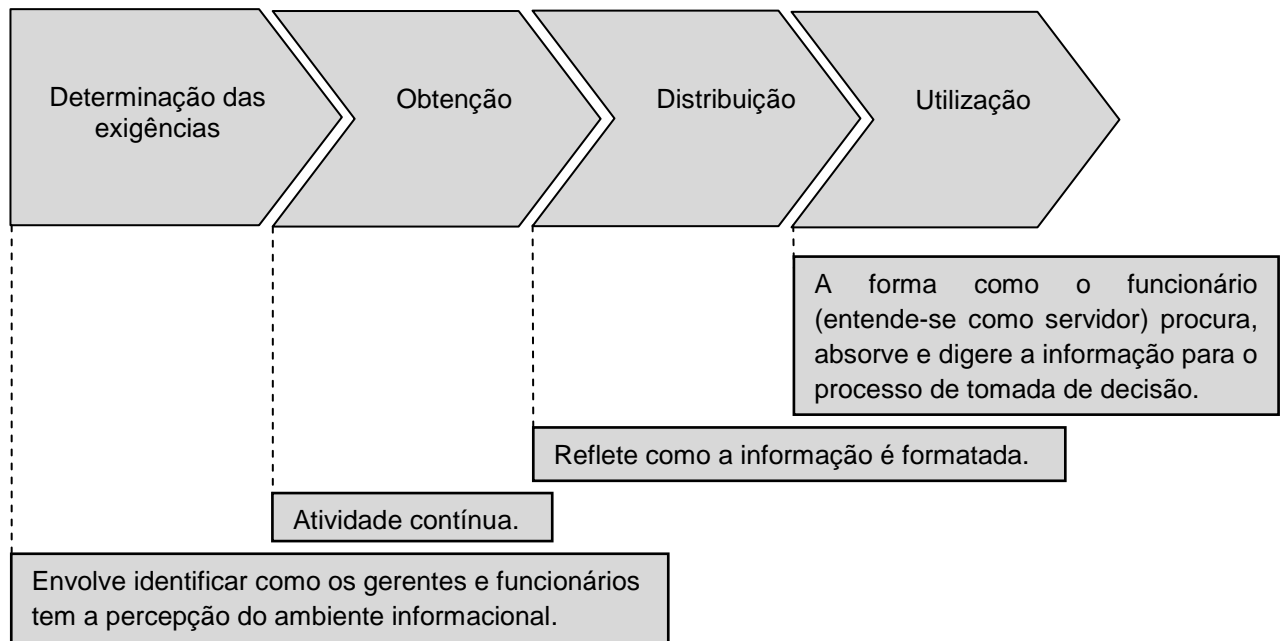


Figura 7 - Modelo de gestão da informação III
Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

A etapa um, determinação das exigências, Davenport e Prusak (1998), expõem que determinar as exigências da informação é um problema difícil porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários tem a percepção do ambiente informacional.

A etapa dois, obtenção ou coleta de informações, para Davenport e Prusak (1998), é uma atividade ininterrupta que não pode ser finalizada e despachada, tendo em conta o ambiente organizacional. Para os autores a obtenção ou coleta de informações consiste em várias atividades como exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações.

A etapa três, distribuição da informação, reflete como a informação é formatada no ambiente organizacional. Para Davenport e Prusak (1998), os documentos são a maneira mais óbvia e útil de estruturar a informação, sendo que os mesmos têm uma estrutura e contexto incluindo a quantidade suficiente de informações.

A quarta etapa refere-se a utilização da informação, onde o uso da informação é algo bastante pessoal, é a maneira como um funcionário procura,

absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Para Choo (2006), o uso da informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da organização, sendo que a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo.

Nesse aspecto, Braga (2000) destaca que quanto mais importante for determinada a informação para as necessidades da organização, e quanto mais rápido for o acesso a ela (informação), essa organização poderá atingir os seus objetivos por meio da informação.

O Quadro 5, a seguir, ilustra os objetivos da GI para as organizações na visão de alguns autores.

Gestão da informação		
Autor	Ano	Objetivos
DAVENPORT e PRUSAK	1998	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o armazenamento e distribuição dos dados em meios eletrônicos ou em papel; - Analisar o conteúdo da informação para estabelecer os níveis de confiabilidade, segurança e qualidade; e, - Distribuir a informação aos que necessitam dela.
BRAGA	2000	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a política global da organização, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre vários subsistemas que constituem a organização; - Tornar mais eficaz o conhecimento do meio ambiente que rodeia a organização; - Apoiar de forma interativa a evolução da estrutura organizacional a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e, - Ajudar a formar a imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, por meio da implantação de estratégias.
CHOO	2003	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar os recursos e capacidades informacionais de forma que as organizações aprendam a se adaptar em um ambiente de mudanças.
TARAPANOFF	2006	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação; - Ensinar a organização a aprender e adaptar-se às novas mudanças ambientais; e, - A criação, aquisição, armazenamento, análise e uso da informação provêm estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e as novidades do ambiente.
RAZZOLINI FILHO	2009	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os principais fluxos de informação que se estabelecem nos processos de gestão; - Melhorar os processos de inteligência competitiva dentro das organizações; e - Melhorar a qualidade dos processos de tomada de decisão.

Quadro 5 - Objetivos da gestão da informação

Fonte: O autor (2012)

Desse modo, a GI deve atender os objetivos da organização em vários níveis hierárquicos, o nível estratégico, tático e operacional, com a finalidade de processar informações relevantes que agreguem valor à organização.

Nessa perspectiva, considera-se a importância de gerenciar os recursos informacionais, pois este é um processo legítimo que vem da necessidade de integrar e coordenar a heterogeneidade dos recursos que existem em uma organização (FRÖEHLICH *apud* TARAPANOFF, 2006).

Contudo, gerenciar recursos informacionais em uma organização é uma tarefa para as organizações que pretendem se manter no seu ambiente conforme se percebe na próxima seção.

2.2.4.2 Gestão de recursos informacionais

Para Alvarenga Neto (2002), a gestão de recursos informacionais (GRI) surge como uma estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação e como uma resposta aos problemas informacionais de uma organização para obter a informação correta, na hora certa, na forma ou meio correto e endereçá-la à pessoa certa.

Para o autor essas informações podem agregar valor às atividades organizacionais presentes ou passadas ou a fatores ambientais que podem ser gravadas em qualquer mídia dentro ou fora da organização.

A definição de recursos informacionais é apresentada por Rocha (2002), quando estabelece que é o meio pelo qual uma organização maximiza a eficiência e eficácia com que planeja, reúne, organiza e utiliza o controle, divulga e dispõe a informação em um meio pelo qual assegura que o valor real e o potencial dessas informações sejam identificadas e exploradas na organização.

A valorização da informação como um bem leva a Administração dos Recursos de Informação, do inglês *Information Resources Management*, caracterizada pela visão integrada dos recursos necessários a todo o ciclo da informação: a geração, coleta, organização, armazenamento, disseminação e uso da informação. São considerados “recursos de informação” a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e os recursos humanos envolvidos em seu ciclo (CIANCONI, 1991).

De maneira mais profunda, para que se possa analisar a importância dos recursos informacionais em uma organização, faz-se necessário a sua existência de modo a agregar valor aos processos desenvolvidos por ela (organização).

O tratamento integrado das informações internas e externas com a perspectiva de serem utilizados pelas pessoas responsáveis no processo de tomada de decisão torna-se fundamental.

Sendo assim, os recursos informacionais encontram-se disponíveis em todos os setores e unidades de uma organização com o principal objetivo de orientar o desenvolvimento de uma determinada atividade. É importante se retirar de cada um desses recursos as suas potencialidades como fontes geradoras e captadoras de informações (BORGES, 1995). É importante destacar que em um ambiente organizacional a ausência dos recursos informacionais pode comprometer a gestão assim como o processo de tomada de decisão dificultando os processos e o aproveitamento de oportunidades para o alcance dos objetivos.

A GRI divide-se em três ações fundamentais: (i) gestão integrada dos recursos informacionais, sob uma perspectiva estratégica; (ii) gestão estratégica das tecnologias de informação e comunicação (TIC) que possibilitam o acesso, tratamento e disseminação da informação; e (iii) capacidade de agregar valor aos processos produtivos por meio da informação, proporcionando assim vantagem competitiva à organização no ambiente em que atua (VIEIRA *apud* VILA NOVA, 2005).

Para Oliveira (2009), em um ambiente organizacional existe abundância de dados e informações que exigem das organizações ferramentas para a sua coleta, armazenamento e processamento. Essas ferramentas são consideradas nos dias de hoje recursos fundamentais para a competitividade em um ambiente altamente globalizado, que funcionam como base competitiva que tem recebido grande atenção por parte das organizações.

Para Alvarenga Neto (2002), o aspecto técnico da GRI é a informação que é igualada à TI ou simplesmente à tecnologia, pois o foco reside em informações baseadas em computadores e produzidas internamente à organização como único provedor da informação.

Takahashi (2000) define TIC como conjunto de sistemas e equipamentos que apresentam funções de tratamento, organização e disseminação da informação.

Segundo Foina (2001), TI é o conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações numa organização. Para o autor, a TI comunica-se com as ferramentas baseadas em computadores como: banco de dados; sistemas de comunicação e voz; dados e imagens; processamento de dados e imagens; microfilmagens e jornais internos para garantir a integridade sistêmica da organização.

Na visão de McGee e Prusak (1994), a TI propicia novas alternativas para a elaboração de processos que criam e oferecem produtos e serviços, sendo que a informação representa um recurso importante a ser utilizado nas organizações para diferenciar produtos e serviços. O termo TI designa um conjunto de recursos tecnológicos que processam dados que geram a informação para o uso nas organizações.

Nessa perspectiva, as pessoas que compõe diferentes setores e unidades em uma organização têm a necessidade de dados e informações para atuarem nas suas atividades para tomarem melhores decisões. No entanto, percebe-se que os dados e informações são insumos fundamentais para o desenvolvimento dessas atividades.

Para Borges (1995), à medida que as organizações convertem dados em informações, modificarão necessariamente os seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e sua maneira de trabalhar na qual as decisões transformar-se-ão em diretrizes e pressupostos estratégicos.

Dentro das concepções de Valentim *et al.* (2003), o avanço tecnológico é essencial para que as organizações tornem as suas decisões mais precisas, desse modo, é fundamental que tenham informações precisas e atualizadas o que permite a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de dados e informação, facilitando os processos a serem desenvolvidos.

Albertini e Moura (2004) destacam que para adquirir vantagens na sociedade as organizações devem alinhar esforços em TI de acordo com as estratégias de negócio, buscando uma utilização cada vez mais adequada às suas necessidades e uma relação custo benefício mais satisfatória onde a TI deve estar alinhada aos objetivos da organização.

Portanto, a TI é constituída por uma variedade de ferramentas e interfere a cada dia nos processos de uma organização, permitindo que os sistemas operem de forma integrada para o tratamento de dados no sentido de possibilitar que a informação agregue valor de forma a contribuir no processo de tomada de decisão.

De acordo com Braga (2000), uma organização em atividade é, por natureza um sistema aberto e interativo suportado por rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes são irrigados por informações fortemente suportados por sistemas de informação, sobre o que se discorre na continuação.

2.2.4.3 Sistemas de informação

A maior parte das organizações, por sua natureza, é composta por sistemas de informação (SIs) que gerenciam os dados e transformam-os em informação com o objetivo de melhorar a gestão e o processo de tomada de decisão. Para um melhor entendimento e funcionamento de um sistema de informação (SI) é fundamental definir o conceito de sistema.

Oliveira (2000), define sistema como um conjunto de elementos dinamicamente interrelacionados, que desenvolvem uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos.

Nesse contexto, as pessoas que estão envolvidas nos processos de uma organização podem criar sistemas de acordo com as suas necessidades para visualizar assuntos complexos criando novos produtos e serviços.

McGee e Prusak (1994), destacam que a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais, pois a informação é o suporte fundamental para a criação de valor significativo para as organizações, possibilitando novos produtos e serviços.

Um aspecto importante, os sistemas são ferramentas que facilitam o processo de GI. Estes sistemas requerem dados que, processados, resultam em informações que por sua vez, são relevantes para serem acessadas para o processo decisório.

Dentro de uma organização, os SIs e a TI são recursos para agilidade, efetividade, sucesso ou êxito e a inteligência da organização, sendo que é difícil construir e utilizar os SIs nas organizações sem envolver a TI (REZENDE, 2008).

Para usar eficazmente os SIs é fundamental entender os processos que compõem a organização, desde a sua gestão, e a TI que modelam os próprios SIs.

É importante destacar que em uma organização os SIs podem ser manuais ou computarizados. Nos dois casos, o manual assim como computarizado, exige-se um elemento indispensável que são as pessoas, pois são elas que concebem, programam, gerenciam, executam e mantêm o sistema dentro da organização para a sua efetiva utilização (SILVA, 2008).

Na concepção de Laudon e Laudon (2004), SI tecnicamente é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização.

Partindo deste conceito pode-se concluir que o SI tem a tarefa de fornecer informações básicas para o gerenciamento da informação a partir de dados para auxiliar os processos de uma organização como, por exemplo, ajudar a analisar um determinado problema além de dar suporte aos gerentes na tomada de decisão. Na Figura 8 são mostradas as funções de um SI com a combinação de processos organizados.

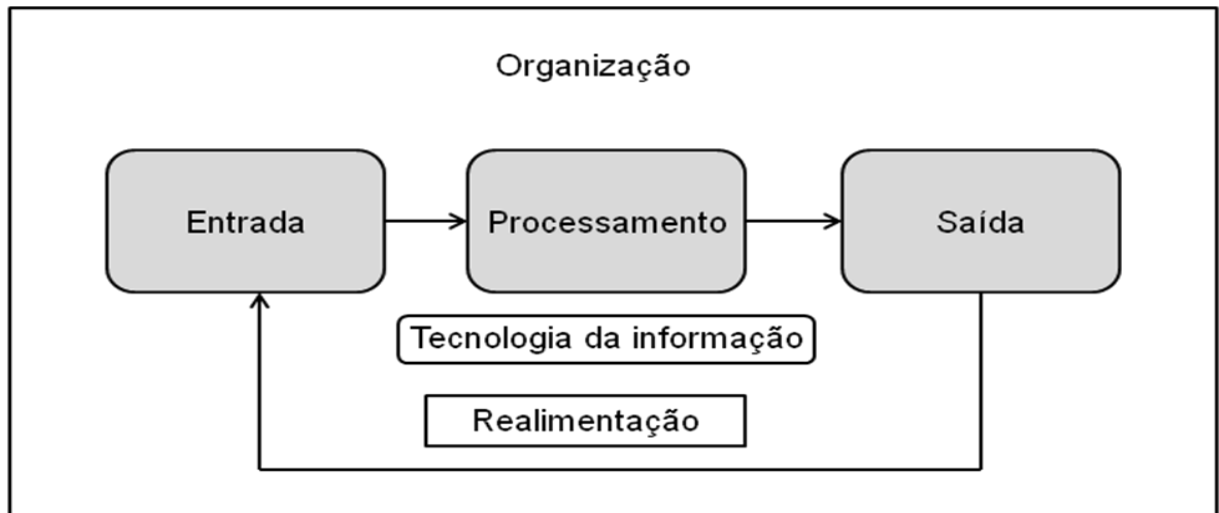


Figura 8 - Funções de um sistema de informação
Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2004)

Para responder às mudanças do ambiente, os SIs estão cada vez mais presentes nas organizações com o auxílio da TI. Com o objetivo de otimizar os processos, os SIs podem ser utilizados no nível estratégico, tático e operacional.

Laudon e Laudon (2004) explicam que as três atividades básicas desempenhadas no SI (entrada, processamento e saída) produzem informações que uma organização necessita para sobreviver no seu ambiente como, por exemplo, a realimentação que é a saída que volta a determinadas pessoas responsáveis por desenvolver processos culminando com atividades para análise e refino na entrada.

Dessa forma, vários componentes dos SIs trabalham em coordenação na perspectiva de oferecer informações corretas e atualizadas em tempo determinado para as pessoas na organização.

De acordo com Stair (1998), os SIs podem ser classificados em quatro grupos conforme o Quadro 6 a seguir.

Tipos de SIs	Principais características
Sistemas de informações transacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenham um papel específico no suporte às atividades da organização fornecendo relatórios; e, - Armazenam dados em meio magnético; ordenam e indexam dados facilitando o seu uso.
Sistemas de informações gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudam a organização a atingir metas, produzindo relatórios programados; e, - Suprir com informações para comparar o desempenho atual do que foi planejado pela organização.
Sistema de apoio à decisão	<ul style="list-style-type: none"> - São utilizados em todos os níveis da organização de modo a ajudar no processo decisório; - Manipulam grandes volumes de dados; e, - Obtêm e procuram dados de fontes diferentes a organização.
Sistemas especialistas	<ul style="list-style-type: none"> - Dão suporte à tomada de decisão nos processos organizacionais de valor adicionado, explicando como e porque foi escolhida uma decisão ou solução; e, - Apresentam um domínio de aplicação definido em termos de alternativas decisórias.

Quadro 6 - Uma tipologia de sistemas de informação

Fonte: Adaptado de Stair (1998)

Rezende e Abreu (2003) destacam que o SI que utiliza os recursos de TI precisa de procedimentos para o seu efetivo funcionamento.

Os SIs trabalham essencialmente com os dados que são administrados em um contexto organizacional, pois dão suporte informacional a todas as áreas da organização.

2.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Nesta seção são apresentadas as definições constitutivas e operacionais que nortearam o estudo, ou seja, que serviram como suporte teórico para formar as concepções do autor acerca do assunto.

Da revisão de literatura realizada, extraíram-se algumas definições que nortearam a realização desta dissertação. Assim, o Quadro 7 a seguir, apresenta essas definições que foram usadas, pelo autor, na sequência da dissertação.

Termo	Autor	Ano	Definição constitutiva	Definições operacionais
Gestão da Informação	Davenport e Prusak	1998	“Conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.”	-Determinação de necessidades informacionais; - Coleta de informações; - Distribuição de informações; e, - Utilização da informação. Operacionalizado por meio de observação participante e questionário estruturado.
Gestão Organizacional	Oliveira	2005	“Conjunto de processos que objetiva o planejamento, organização, direção, controle e distribuição de determinados recursos, produtos ou serviços.”	Operacionalizado por meio de observação participante e pela vivência do autor na organização objeto de estudo.

Quadro 7 - Definições constitutivas e operacionais

Fonte: O autor (2012)

No Quadro 8 são apresentadas outras definições de termos importantes que nortearam a sequência da dissertação.

Termo	Autor	Ano	Definição do conceito	Operacionalização
Organização	Etzioni	1964	Unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.	Levou-se em consideração a organização em estudo, considerando os seus objetivos na sociedade e seu organograma.
Informação	McGee e Prusak	1994	Dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto.	Operacionalizado por meio de revisão da literatura.
Gestão de recursos informacionais	Rocha	2002	É o meio pelo qual uma organização maximiza a eficiência e eficácia com que planeja, reúne, organiza e utiliza o controle, divulga e dispõe a informação com o meio pelo qual assegura que o valor real e o potencial dessas informações sejam identificadas e exploradas na organização.	Operacionalizado por meio de revisão da literatura. Por meio de observação participante e pela vivência do autor na organização objeto de estudo.
Dados	Laudon e Laudon	2004	Correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.	Operacionalizado por meio de revisão da literatura.

Quadro 8 - Definições de termos importantes

Fonte: O autor (2012)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção, é feita a descrição dos procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho. Para atingir o objetivo, a pesquisa limita-se a identificar como o recurso informação fortalece a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública, em Moçambique.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Demo (1995), a metodologia significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer a ciência. A metodologia visa conhecer os caminhos do processo científico no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer a própria ciência, seja com a capacidade de intervir na realidade (DEMO, 1995). O propósito da ciência é a criação científica na perspectiva de atingir uma meta que é a veracidade dos fatos para a construção do conhecimento.

Para Gil (1991), o que torna o conhecimento científico distinto são as suas características e a sua verificabilidade. O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados (GIL, 1991).

Nesse contexto, para atingir os objetivos da pesquisa, o estudo foi de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, pois o principal objetivo deste tipo de pesquisa é aprimorar ideias ou a descoberta de intuições. Na visão de Cooper e Schindler (2003), a exploração é útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo.

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva procura descobrir com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, a sua relação e conexão, a sua natureza e características. Na visão de Gil (1991), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis.

Com relação ao tipo de abordagem, desenvolveu-se uma pesquisa de carácter qualitativo, objetivando identificar como o recurso informação fortalece a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública em Moçambique. Marconi e Lakatos (2007), demonstram a importância dos métodos qualitativos, afirmando que se preocupam em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

O Quadro 9, abaixo, foi elaborado com o objetivo de resumir e apresentar os aspectos que nortearam a metodologia adotada no trabalho.

Perspectivas	Método utilizado	Autores
Quanto a natureza	Pesquisa exploratória	Gil (1991), Cooper e Schindler (2003)
Quanto a natureza	Pesquisa descritiva	Gil (1991), Cervo e Bervian (2002)
Quanto a forma de abordagem	Pesquisa qualitativa	Marconi e Lakatos (2007)
Quanto aos procedimentos técnicos	Estudo de Caso	Yin (2005)

Quadro 9 - Resumo dos aspectos metodológicos da pesquisa

Fonte: O autor (2012)

Na sequência, o Quadro 10 resume o objeto de estudo utilizado na pesquisa, detalhado em tópico próprio mais adiante nesta dissertação.

Síntese do objeto de estudo	
Área da pesquisa	Instituição de Ensino Superior Pública (Moçambique-Maputo).
Universo	Servidores do ISAP.
População	A população é formada por 45 servidores.
Amostra e sujeitos da pesquisa	A amostra foi composta por 40 servidores (88,88% da população), que ocupam cargos de direção e chefia, técnicos administrativos e docentes em tempo integral.

Quadro 10 - Síntese do objeto de estudo

Fonte: O autor (2012)

3.2 MÉTODO DE ESTUDO

O método de pesquisa utilizado no presente trabalho foi o estudo de caso, conforme o protocolo de estudo de caso desenvolvido (apêndice B) pois permite conhecer a unidade de estudo. Para tanto, adotou-se a técnica de estudo de caso único que, conforme Yin (2005), trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

O uso do estudo de caso justifica-se porque este tipo de estudo apresenta uma série de vantagens conforme Gil (1991), fazendo com que torne o delineamento mais adequado em várias situações como o estímulo a novas descobertas em virtude da flexibilidade do planejamento, pois o pesquisador ao longo do seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. Ainda para Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permite o seu duplo e detalhado conhecimento.

Corroborando este sentido, Yin (2005), destaca que o estudo de caso é a tática mais aconselhada quando não há possibilidade do investigador manipular os comportamentos proeminentes em um episódio contemporâneo, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. De forma geral, o método de estudo de caso é considerado importante, quando o investigador procura respostas do tipo “como”? e o “por que”? (YIN, 2005).

3.3 COLETA DE DADOS

As ferramentas de coleta de dados utilizados neste trabalho foram: (i) análise documental; (ii) observação participante; e, (iii) questionário estruturado. Os dados foram analisados com apoio de planilhas eletrônicas e gráficos gerados pelo *software* MS- Excel®.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a análise documental permite buscar e identificar informações de grande importância nos documentos oficiais que constituem geralmente a fonte mais fidedigna de dados.

Nesse contexto, este processo foi desenvolvido por meio de documentos institucionais do objeto de estudo como: Boletim da República pelo decreto nº 62/2004 que criou o ISAP, relatórios, apresentações, folhetos e documentos normativos relativos que foram recolhidos no ISAP no setor do Registo Acadêmico, além do organograma geral da instituição (Anexo II). O *site* da instituição não constituiu fonte de coleta de informações, pois este encontra-se desatualizado. Este processo ocorreu nos meses de fevereiro e março de dois mil e doze.

Na visão de Marconi e Lakatos (1990), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos de obtenção de determinados aspectos da realidade examinando os fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Esta foi uma das etapas que permitiu perceber como são desenvolvidos os processos no ambiente objeto de estudo. A observação foi realizada durante a aplicação do questionário nos meses de fevereiro e março de dois mil e doze. Durante este processo os servidores continuaram com a sua rotina normal de trabalho, utilizando informações internas e externas, trocando relatórios, fazendo reuniões de trabalho com outras instituições públicas e privadas.

A pesquisa bibliográfica, segundo Cervo e Bervian (2002), tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso é a consulta bibliográfica. Este processo foi fundamental, pois procurou-se por meio de várias obras já publicadas como livros, artigos, trabalhos acadêmicos e outras fontes de informação, agregar o conteúdo que se considerou relevante para o embasamento teórico do tema de estudo.

3.3.1 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário estruturado que teve uma abordagem qualitativa. Portanto, este instrumento (Apêndice A) foi a principal fonte de dados e está dividido em quatro blocos principais, e cada bloco está voltado às etapas da GI do modelo de Davenport e Prusak (1998).

No entanto, o instrumento de coleta de dados utilizado foi adaptado a partir da dissertação de mestrado de Oliveira (2010), tendo sofrido algumas modificações nas questões, pois algumas delas não atendiam diretamente o objetivo da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (1990), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito. Sendo assim, o questionário foi constituído por uma série ordenada de perguntas totalizando trinta perguntas na área da GI, constando perguntas abertas e fechadas, pois algumas pediam a justificativa para responder as escolhas.

As perguntas de múltipla escolha que foram utilizadas no questionário, possibilitaram que os servidores pudessem fazer a escolha pertinente da resposta, pois teve-se em mente o cuidado com o número de alternativas oferecidas. As perguntas dicotômicas possibilitaram aos servidores a facilidade na resposta com o propósito de justificar a resposta em causa.

A instituição conta com cinquenta e nove servidores e os questionários foram aplicados pessoalmente aos servidores que participam mais ativamente na GI dentro da instituição (mais ativamente envolvidos com os processos) totalizando quarenta e cinco servidores dos quais vinte e sete são do sexo masculino e dezoito do sexo feminino. Dos quarenta e cinco questionários entregues aos servidores, quarenta foram devolvidos e preenchidos, sendo que cinco questionários não foram devolvidos.

Após a seleção dos servidores, foram feitos contatos por *e-mail*, telefone celular pessoal e telefone interno pertencente à instituição para a entrega dos questionários. A aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de fevereiro e março de dois mil e doze com um horário agendado pelos servidores em coordenação com o pesquisador.

Os questionários foram respondidos na ausência do pesquisador, pois no ato da entrega houve um momento para o esclarecimento das possíveis dúvidas. No questionário, foi apresentado o termo de consentimento livre esclarecido, contendo o tema de pesquisa e seus objetivos. Outras questões referentes às informações gerais dos servidores como, por exemplo: nome completo, sexo, estado civil, tempo de trabalho na instituição, cargo na instituição e formação acadêmica.

Não foi difícil estimular a participação dos servidores na pesquisa, alguns consideraram importante a temática e o instrumento de pesquisa. Além disso, o

pesquisador possui acesso a todos os colaboradores (servidores) da pesquisa.

Pórem, em alguns casos houve a necessidade de telefonar para alguns servidores para cobrar a devolução do questionário após o preenchimento.

3.4 PRÉ- TESTE DE INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para garantir a confiabilidade do instrumento, antes de se aplicar o questionário foi feito um pré-teste, realizado no mês de fevereiro de dois mil e doze, em um departamento do ISAP (Setor de comunicação e imagem) com o objetivo de verificar se as questões estavam compreensíveis. Neste processo, observou-se que a linguagem utilizada foi simples e direta no qual o servidor compreendeu com clareza o que está sendo perguntado.

Após a aplicação do instrumento de coleta de dados, constatou-se que a linguagem patente era adequada a realidade Moçambicana por meio do português do Brasil. Foram explicados alguns termos antes da entrega do instrumento de coleta de dados pelo pesquisador não havendo a necessidade de fazer alterações da língua para o padrão do português de Portugal que é usado em Moçambique.

3.5 UNIDADE DE ESTUDO

A unidade de estudo foi o Instituto Superior de Administração Pública identificada pela sigla (ISAP), em Moçambique, com sede na cidade de Maputo.

O motivo que determinou a escolha do objeto de estudo ISAP como base de estudo de caso foi o fato do pesquisador fazer parte da instituição, visando entender com profundidade como a informação pode fortalecer a gestão na instituição.



Figura 9 - Placa frontal indicativa do ISAP – com Logomarca
Fonte: O autor (2012)



Figura 10 - Visão frontal do edifício do ISAP
Fonte: O autor (2012)

O conselho de Ministros, por meio do Decreto nº 61/2004 de 29 de Dezembro (disponível no anexo I), criou o ISAP como uma Instituição de Ensino Superior Pública que oferece formação profissional em Administração Pública (AP)⁵.

É vocacionada para capacitação em AP de dirigentes e quadros em funções de direção e chefia, e para elevação da capacidade de liderança, qualificação académica e técnico-profissional dos funcionários em exercício na AP com vista à boa governança.

O ISAP é uma instituição de direito público, dotada de personalidade jurídica e de autonomia científica, pedagógica, administrativa e disciplinar, podendo desenvolver as suas atividades de formação, extensão, investigação e consultoria na área de AP em qualquer parte do território nacional⁶.

⁵ O que é o ISAP: por uma Administração Pública de Excelência, 2009.

⁶ Moçambique. Boletim da República. Estatuto Orgânico do Instituto Superior de Administração Pública. Decreto nº 61/2004 de 29 de Dezembro.

Igualmente, o ISAP organiza cursos de natureza diversa, em termos de acesso e progressão nas carreiras profissionais, atendendo os seguintes objetivos: (i) contribuir para a elevação do nível de formação técnico-profissional e de profissionalização dos servidores do Estado; (ii) contribuir para o processo da reforma e modernização do setor público; (iii) organizar cursos oficiais, credenciados e acreditados, bem como cursos executivos e outros e (iv) criar e organizar cursos de natureza diversa, concretamente cursos de especialização, de extensão e de atualização, com conteúdos definidos pelos órgãos do governo.

Para a caracterização da instituição, e da forma como atua na sociedade, são apresentadas a sua visão, missão e valores compilados por meio de documentos recolhidos no ISAP- Registo Acadêmico.

- 1) visão - a instituição moçambicana de excelência na profissionalização de AP e na formação das lideranças, com presença atuante em todo o país.
- 2) missão - formação e capacitação em AP de dirigentes e quadros em função de direção e chefia e elevação da capacidade de liderança, qualificação académica e técnico-profissional dos funcionários em exercício na AP, com vista à boa governança.
- 3) valores - competência; integridade; profissionalismo; relevância; credibilidade; rigor.

Na sua estrutura administrativa, o nível estratégico é formado por conselho diretivo que coordena a dinâmica institucional sobre o funcionamento do sistema de formação tendo em conta as políticas e atividades pedagógicas, científicas, de investigação, de extensão e de administração e finanças.

Esse conselho é responsável por tomar decisões para a realização dos objetivos institucionais sendo composto por: (i) Diretor-Geral; (ii) Diretor-Geral Adjunto; (iii) Diretor Acadêmico e (iv) Diretor de Administração e Finanças e outros profissionais e académicos, apresentados no organograma geral do ISAP (Anexo II).

Nos termos das suas atribuições, o ISAP organiza cursos oficiais, credenciados e acreditados nos termos da lei, de elevada qualidade e correspondentes aos certificados profissionais e graus académicos estabelecidos, bem como cursos de curta duração certificados, visando satisfazer as necessidades específicas do setor público⁷. Os cursos de entrada no ISAP são os CPSAPs, sendo

⁷ Plano económico social do ISAP, 2012.

que as Graduações Profissionais em AP destinam-se aos servidores que tenham concluído com mérito académico o Certificado Profissional em AP do ISAP e tenham demonstrado, ao longo do curso, as necessárias capacidades e interesse para progredir os estudos na área de AP. Assim, os servidores que concluem o CPSAP 2 progridem para a Licenciatura e os que concluem o CPSAP 1 progridem para o PGPAP e depois MPAP.

As linhas de formação para os servidores públicos são: (i) Certificado Profissional Superior em Administração Pública de Tipo 1 e Tipo 2 (CPSAP 1 e CPSAP 2); (ii) Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PGPAP) e Mestrado Profissional em Administração Pública (MPAP); (iii) Graduação Profissional (LPAP) e (iv) Cursos Executivos.

O CPSAP destina-se a todos os funcionários de nível superior, em exercício, que não possuam formação superior em AP. Tem por objetivo a criação de uma linguagem e cultura comum na AP moçambicana, a garantia de conhecimentos mínimos para o administrador público e facultar instrumentos de gestão aos formandos e, foi estruturado com o objetivo de inserir aos servidores (estudantes) conhecimentos básicos necessários para o correto desempenho das suas funções no ramo da AP.

Dependendo da formação do servidor, este participará no CPSAP 1 ou CPSAP 2. O CPSAP 1 destina-se a funcionários com nível superior de formação, em exercício, mas que não possuam formação específica em AP. O CPSAP 2 destina-se a servidores com nível médio de formação. As Graduações e Pós-Graduações são ministradas de modo contínuo e os diplomas têm equivalência no SNE.

De acordo com a sua estratégia, o ISAP deu início a descentralização das formações, por meio da criação de pólos regionais (Norte, Centro e Sul) do país.

Algumas destas formações realizam-se nas sedes de cada pólo regional do ISAP no Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica - IFAPA – Lichinga, para zona norte e IFAPA- Beira, para zona centro. Outras ações de formação têm também decorrido nas diferentes províncias do país mediante solicitação dos respectivos governos provinciais e após a criação das necessárias condições. Com esta descentralização das formações o ISAP pretende atingir um público vasto no setor de AP moçambicana.

Por outro lado, para se tornar competitivo no ramo da formação superior em AP, o ISAP tem desenvolvido parcerias com outras Instituições de Ensino Superior

nacional e estrangeiras, por meio da assinatura de memorandos de entendimento ou outros tipos de acordos.

Essas instituições, juntamente com o ISAP, formam uma rede de partilha de informações e experiências em várias áreas de atuação no ramo de AP e outras, havendo visitas de estudo e de trabalho para a troca de informações sobre os processos desenvolvidos por ambas instituições.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta seção, apresenta os resultados obtidos com a pesquisa de campo, a análise dos dados e comentários sobre tais resultados, fazendo referência dos resultados relacionados à gestão da informação na organização estudada (ISAP), utilizando como referência o modelo de Davenport e Prusak (1998), descrito na revisão da literatura (Figura 7).

Os itens que compuseram o questionário abordam os seguintes tópicos: determinação das necessidades informacionais, obtenção (coleta) de informações, distribuição (disseminação) da informação e utilização da informação conforme se percebe na sequência.

4.1 I BLOCO DE QUESTÕES: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS

O primeiro bloco de questões do instrumento de pesquisa (composto por nove perguntas) abordou a forma como se determinam as necessidades informacionais da instituição objeto de estudo. As respostas à primeira pergunta, respostas de múltipla escolha, identificam os recursos informacionais existentes e utilizados na instituição. Tais recursos são importantes, uma vez que sua existência condiciona o comportamento informacional dos servidores. Assim, o Gráfico 1, a seguir, demonstra os recursos existentes e como são percebidos pelos servidores.

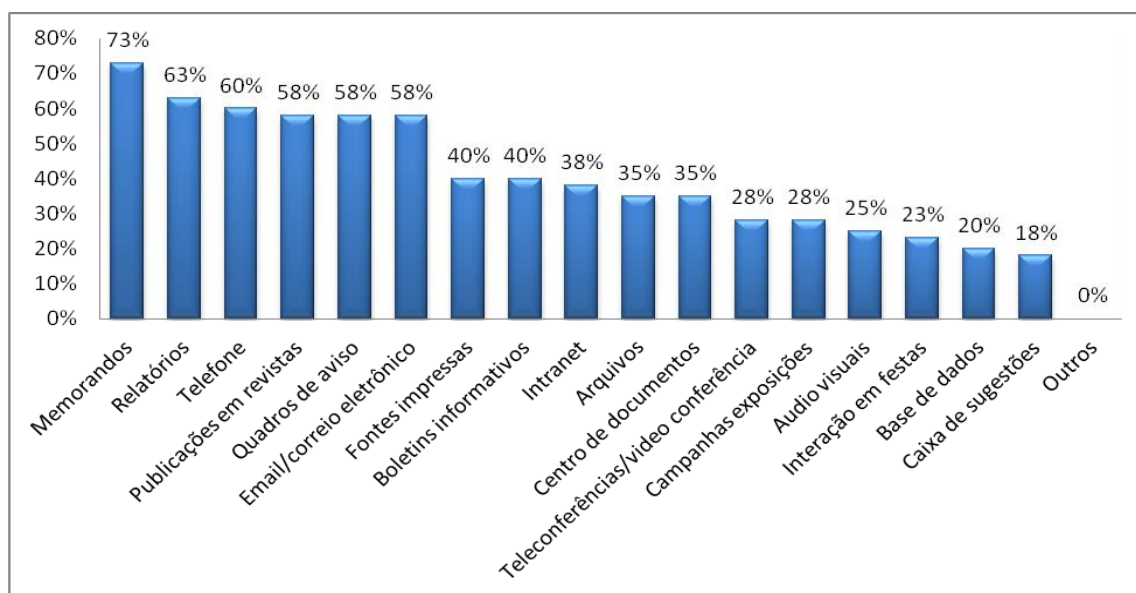


Gráfico 1 - Recursos disponíveis no ISAP

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os pesquisados demonstram perceber que a informação circula mais por meio dos memorandos (73% das respostas). Existe uma igualdade de percepção (58%) no que diz respeito às publicações em revista, quadros de aviso e *e-mail* (correio eletrônico), visto que são meios mais acessíveis. A caixa de sugestões com (18%) é um dos recursos menos utilizados. Quanto a outros recursos que por ventura poderiam estar disponíveis, nenhum pesquisado respondeu, o que indica que, para os pesquisados, a informação tem circulado por meio dos recursos destacados no Gráfico 1. Porém, este autor percebeu, pela observação participante, que existe utilização de outros recursos informacionais, não relatados pelos pesquisados, o *fax* recurso que processa a entrada e saída de documentos e recurso de comunicação via *Skype®*, por exemplo.

Isto vai ao encontro de Kossowski (2008), referenciado na revisão da literatura quando diz que a informação é o recurso mais importante e essencial em uma organização, uma vez que possibilita aos gestores a sua utilização no momento desejado para a solução de um problema e tomada de decisão.

Pelas respostas obtidas, em que 60% dos pesquisados indicaram o telefone como recurso informacional, 28% indicaram os recursos de teleconferências/vídeo conferência, e 23% indicaram a interação pessoal em encontros festivos, é possível inferir (ratificando-se pela observação participante na instituição objeto de estudo), que a oralidade encontra-se presente nos processos informacionais, com relevância

considerável, o que se confirma na questão seguinte, conforme se percebe no Gráfico 2.

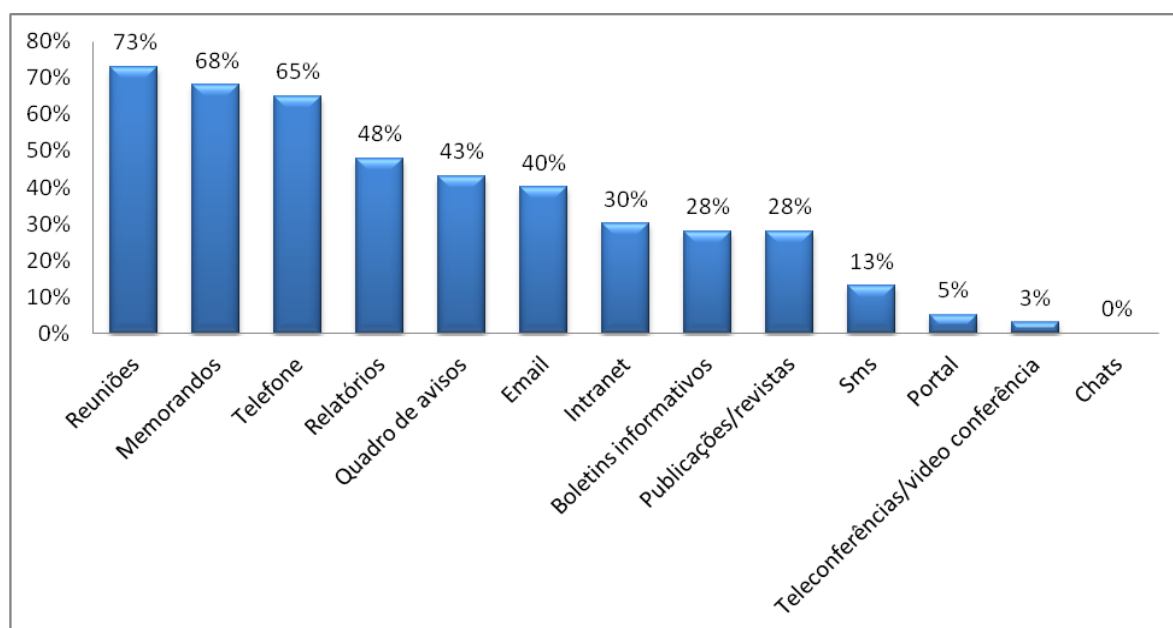


Gráfico 2 - Recursos informacionais do ISAP utilizados pelos superiores

Fonte: Dados da pesquisa

Para 73% dos pesquisados, os superiores utilizam as reuniões formais, uma vez que, na visão desses, atende às necessidades informacionais para o público interno em geral. Ainda conforme a observação participante, as reuniões formais e informais são uma prática na instituição seja no café, no almoço, corredor entre outras possibilidades. Assim, contribuem para a necessidade do saber, a troca de experiências, acordos, resolução de problemas institucionais ou até o desenvolvimento de uma determinada atividade e outros. Pelos memorandos serem recursos considerados disponíveis na instituição, como mostrado no Gráfico 1, sinaliza que os servidores tem a percepção de que estes são utilizados pelos seus superiores à nível da instituição. Como se pode constatar, o portal (5%) não foi considerado um recurso utilizado pelos superiores, pois se notou que este se encontra desatualizado, não permitindo que as informações sejam divulgadas para o público interno e externo.

Quanto às teleconferências/vídeoconferências que são sistemas que permitem reuniões por meio do uso de computadores, este recurso possui uma parcela de 3%, pois os chats (0%) não foram considerados recursos utilizados.

Percebeu-se que os recursos informacionais suportados por TI são pouco utilizados (portal, SMS, teleconferências, chats) talvez pela pouca cultura de

informática na instituição. A questão 3 visou investigar a opção sobre a frequência da observação desses recursos na instituição, conforme se relata a seguir.

Na questão número 3, frequência de observação dos recursos, a maioria dos pesquisados (56%) afirma que os recursos demonstrados a partir do Gráfico 2, são observados. Porém, a observação participante, permitiu ver que estes recursos são observados semanalmente. Baseando-se na revisão de literatura, pode-se afirmar que estes recursos informacionais são fundamentais para a tomada de decisão, pois a intervenção humana na observação cotidiana desses recursos é importante quando se torna cultura na instituição. Conforme visto em Choo (2006), o estilo e cultura da organização, inclusive os seus objetivos e sistemas ajudam a moldar as percepções de seus membros sobre o papel e a importância da informação. Na fala de Tarapanoff (2001), em uma organização, a importância da informação constitui um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado pela organização.

A quarta questão visou investigar a opção de escolha dos pesquisados quanto aos recursos informacionais que escolheria para se comunicar com os diferentes níveis organizacionais, conforme se percebe na continuidade.

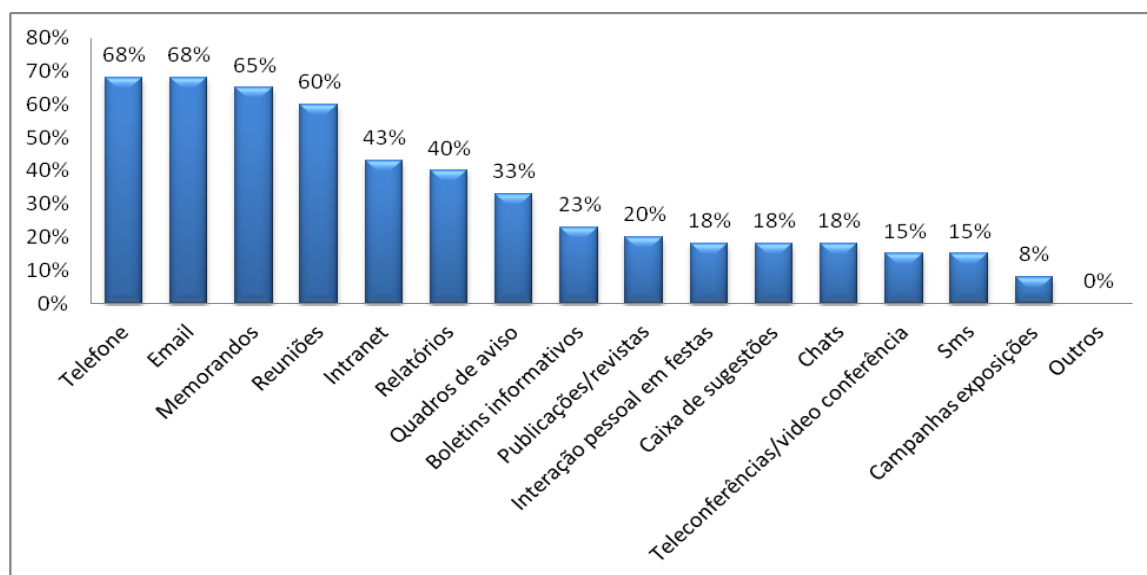


Gráfico 3 - Recursos de comunicação entre os membros da organização

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos pesquisados afirmam igualmente que o telefone (68%) e o correio eletrônico (68%) são os recursos mais usados, visto que estes recursos encontram-se disponíveis em quase todos os setores da instituição. Os memorandos (65%) também foram escolhidos, pois já são comumente utilizados na instituição e

encontram-se também disponíveis em quase todos os setores. Nota-se também que a intranet (43%) foi considerada recurso importante. Salienta-se que este recurso na instituição pode permitir que as informações sejam trocadas com os demais setores permitindo uma melhor divulgação e distribuição das informações a nível interno da instituição. Conclui-se por meio das observações que, se a intranet for bem consolidada pode atender aos objetivos da instituição. No entanto, as teleconferências/videoconferências (15%), SMS (15%) e campanhas exposições (8%) foram recursos pouco citados, pois não são meios eficientes segundo as respostas dos pesquisados. Conforme destacado no Gráfico 2, as teleconferências/vídeoconferências e SMS também não foram recursos utilizados, o que permite inferir, também por meio das observações, que apesar do resultado, as campanhas exposições (8%) não constituem uma prática, pois o objetivo deste recurso é orientar e atualizar o público sobre as atividades que a instituição desempenha por meio da informação. A seguir é apresentado o Gráfico 4 que visa investigar a forma como as informações chegam aos usuários.

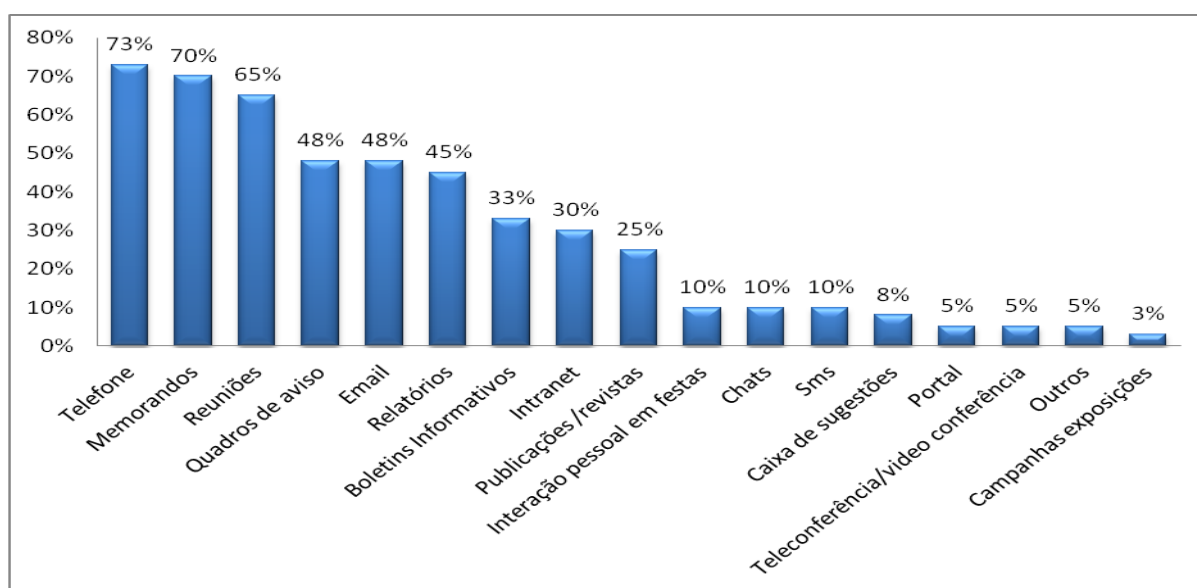


Gráfico 4 - Forma como as informações chegam aos usuários
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das informações chegam aos servidores por meio telefônico (73%), visto que é o recurso bastante utilizado para estabelecer os processos de comunicação com o meio interno assim como para o externo. Notou-se que em quase todos os setores do ISAP existe o telefone, o que torna a atividade mais dinâmica, visto que é um dos recursos acessíveis aos servidores. Os memorandos

(70%), reuniões (65%) são também importante fonte para fazer chegar as informações. Dessa forma, percebe-se que na instituição além de utilizarem os recursos já citados (telefone, memorandos e reuniões), dois recursos igualados são também destacados com maior evidência: quadros de aviso (48%) e *e-mail* (correio eletrônico). Os quadros de avisos (48%) que contém informações (anúncios, mensagens ou outras informações de caráter público), encontram-se disponíveis nos corredores do ISAP o que facilita que as informações cheguem aos servidores e ao público em geral. O correio eletrônico (48%) que é bastante utilizado em quase todos os setores permite interagir com o público interno e externo para o desenvolvimento das atividades do dia a dia. A questão 6 visou investigar a forma de determinação das necessidades informacionais na instituição, conforme se percebe no Gráfico 5.

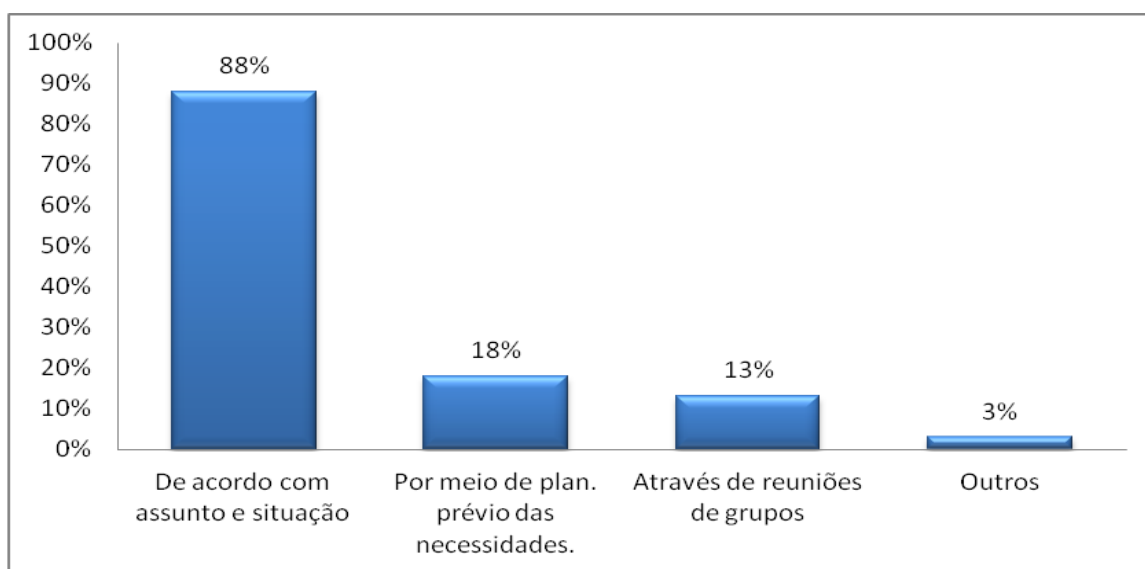


Gráfico 5 - Forma de determinação de necessidades informacionais na organização
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos pesquisados, 88% afirmam que as necessidades de informação são realizadas de acordo com o assunto e situação, levando-se em consideração que 13% responderam por meio de reuniões de grupos. Destaca-se que antes de gerar a informação para uma determinada atividade deve-se em primeiro determinar o público alvo e quais informações relevantes serão utilizadas para a tomada de decisão o que por vezes não acontece na instituição objeto de estudo. No entendimento de Davenport e Prusak (1998), a determinação das necessidades informacionais implica deduzir as exigências informacionais dos fatores que devem funcionar bem para que os processos tenham um bom desempenho. A questão 7

visou investigar sobre o tempo de percepção da necessidade de informação e sua satisfação, conforme se percebe no Gráfico 6.

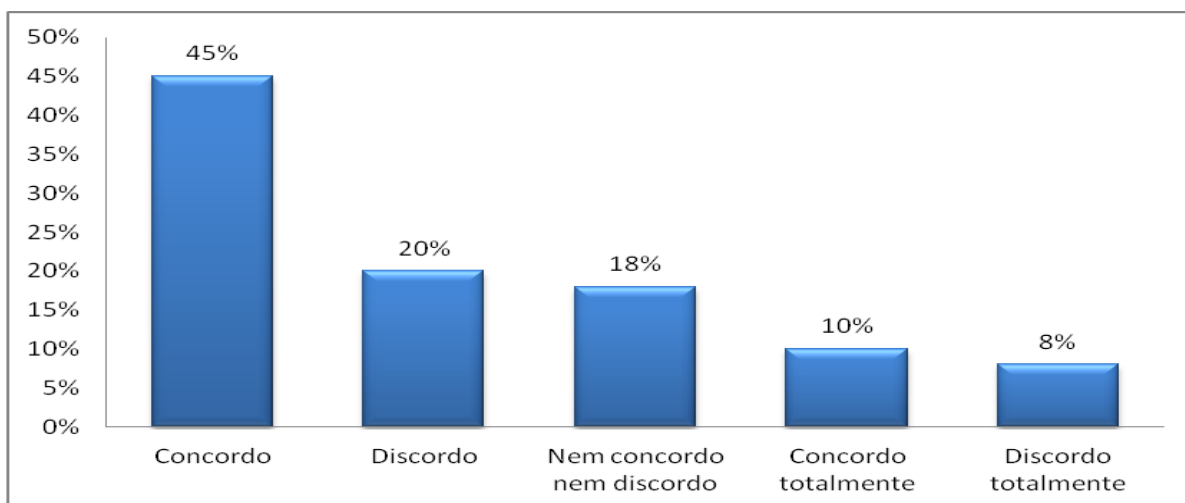


Gráfico 6 - O tempo de percepção da necessidade de informação e sua satisfação
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 6, a maioria dos servidores (45%) afirmam que o tempo de percepção da necessidade de informação e a sua satisfação é considerado um processo rápido, percebendo-se que uma parte (pesquisados) tem o conhecimento de que antes é necessário identificar os potenciais usuários internos assim como externos antes de gerar a informação, devido a objetividade nos processos que a instituição desempenha.

No entanto, notou-se que os servidores no seu ambiente de trabalho necessitam de determinadas informações para saberem como agir perante um determinado processo como por exemplo, no Setor do Registro Acadêmico do ISAP que é onde existe maior interação com o público externo (estudantes, fornecedores e outros). Recomenda-se que a percepção da necessidade de informação seja um processo em que primeiro a informação relevante esteja indexada em sistemas de arquivos físicos, banco de dados, biblioteca e outros de modo a permitir que o tempo de localização dessas informações seja dinâmico para atender as necessidades do público interno e externo. A questão 8 visou investigar a identificação dos potenciais usuários internos e externos da instituição, conforme se percebe a seguir.

Na questão 8, indicou-se se antes de gerar a informação eram identificados os usuários dessa informação e verificou-se uma igualdade na resposta, pois 50% responderam sim e 50% responderam não. Apesar da igualdade (50%) percebe-se que existe o conhecimento de identificar os potenciais usuários antes de gerar a

informação. Pelas observações notou-se que antes de se gerar documentos diversos como, por exemplo relatórios, boletins informativos, revistas/publicações e outros se identifica o público alvo para a distribuição destes recursos que contêm diversas informações que dizem respeito as atividades que a instituição desempenha. A seguir é apresentado o Gráfico 7 que objetiva investigar a relevância, a pertinência e a precisão das informações na instituição.

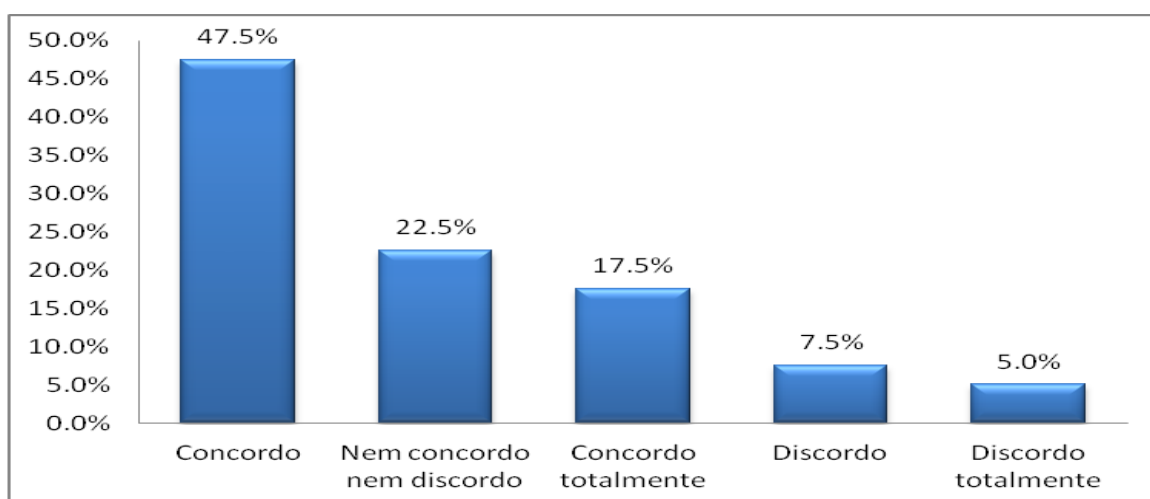


Gráfico 7 - Relevância, pertinência e precisão das informações
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos pesquisados (47,5%), consideram que as informações disponíveis são relevantes, pertinentes e precisas. Mas, durante a observação percebeu-se que a informação é mais disponibilizada no ato da produção de diversos documentos como já citado, por exemplo, na questão 8 (relatórios, boletins informativos, revistas/publicações e outros) e essas informações ajudam na divulgação das atividades do ISAP para o público interno e externo. Entretanto, é importante destacar que a informação precisa ser completa para poder ser efetivamente utilizada, uma vez que muitas vezes o volume das informações é tão grande e variado o que pode dificultar a sua utilização (RAZZOLINI FILHO, 2009). A seguir é apresentado o II bloco de questões.

4.2 II BLOCO DE QUESTÕES: OBTENÇÃO (COLETA) DE INFORMAÇÕES

O segundo bloco de questões de pesquisa (composto por seis perguntas), abordou a forma como é feita a obtenção das informações.

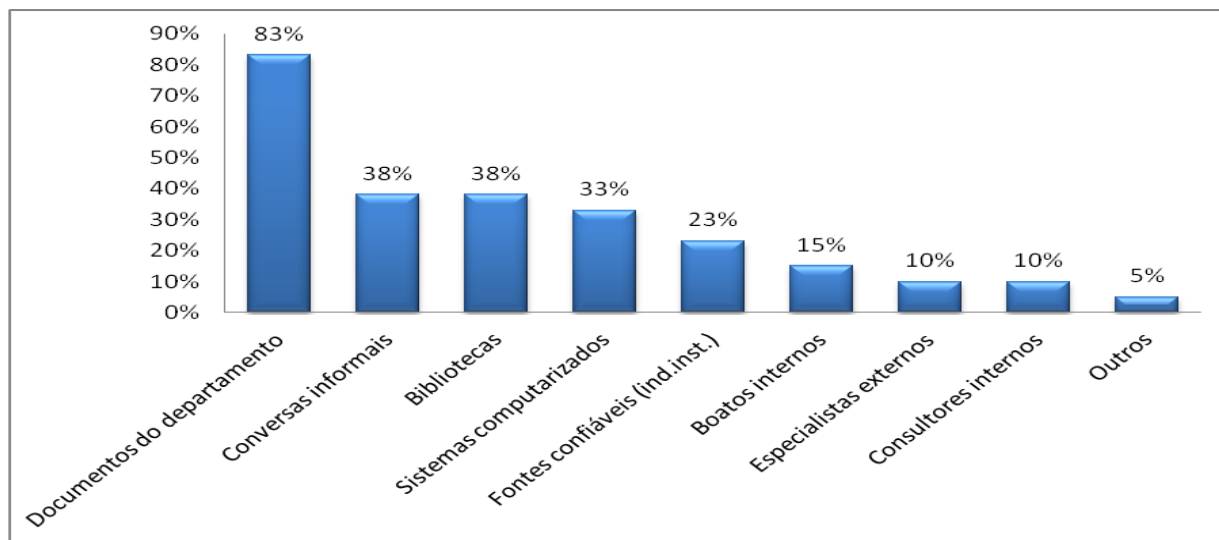


Gráfico 8 - Fontes de informações
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos pesquisados (83%) afirmam que os documentos do departamento são a maior fonte de informação. Destaca-se que é nos departamentos que são produzidos diversos tipos de documentos que servem como fonte de informação para atender a atividades do dia a dia administrativo. Percebeu-se que estes documentos, na maioria das vezes, não são indexados nos computadores da instituição com o intuito de reduzir incertezas na busca por informações, pois os documentos são impressos e armazenados em sistemas de arquivos físicos disponíveis nos setores. Em relação às conversas informais, 38% dos pesquisados consideram este processo no que diz respeito ao uso da informação. Estas conversas são realizadas de servidor para servidor seja no café, no almoço assim também como no corredor, também nos setores de trabalho e outros, trazendo muitas das vezes informações relevantes para a tomada de decisão em determinadas reuniões.

Quanto aos especialistas externos (10%) e consultores internos (10%) percebe-se que são recursos humanos pouco utilizados como fontes de informação, tratando-se da necessidade de identificar a qualidade das informações geradas por estes para a tomada de decisões. Beal (2008), afirma que as informações de uma

organização vêm de diversas fontes e, são usadas para finalidades variadas e ficam armazenadas em uma diversidade de meios e formatos, o que contribui para que o tempo gasto na sua localização costume ser considerável. A questão 11 visa investigar o processo de filtragem das informações na instituição, conforme se percebe a seguir.

Quanto a questão 11, o processo de filtragem das informações coletadas, foi considerado atividade importante, pois permite antes de transmitir a informação aos servidores verificar qual informação é relevante para desenvolvimento das atividades. Sendo assim, grande parte dos pesquisados (72%), responderam que não é realizada a filtragem das informações coletadas, cerca de 28% mostra que este processo é realizado.

No entanto, existem sistemas de informação, como por exemplo (computadores de mesa, sistemas de arquivos físicos e outros) disponíveis em quase todos os setores da instituição que propiciam o auxílio no processo de filtragem das informações. No entanto, nota-se que muitas vezes os servidores não tem conhecimento de como proceder a este processo. Percebe-se, na constatação da literatura, o afirmado por Davenport e Prusak (1999), que em um contexto organizacional muitas vezes os dados assumem um sentido utilitário, considerando-se como registros estruturados de eventos. De acordo com a assertiva proposta por Davenport e Prusak (1998), conclui-se que esses dados quando filtrados são transformados em informações que ajudam nas atividades administrativas da instituição. A questão 12, que é apresentada a seguir, versa sobre a dispersão das informações na instituição.

Na questão 12, dispersão das informações, a maioria dos pesquisados (62%) leva em consideração que as informações não se encontram dispersas, pois 38% afirmam que as mesmas (informações) encontram dispersas. Nota-se que a instituição precisa gerenciar melhor as suas informações de forma que os servidores tenham acesso a informações de diversos tipos para atingir os objetivos traçados.

As mesmas informações precisam ser classificadas e indexadas em sistemas de arquivos físicos, banco de dados da instituição de modo a permitir que todas essas informações estejam bem alocadas facilitando a sua localização para o processo de tomada de decisão o que vai contribuir para manter o diferencial competitivo. Considera-se que quando as informações são classificadas, organizadas e indexadas permitem que a sua localização seja rápida para o uso do

dia a dia administrativo. A questão 13 tem o objetivo de investigar sobre a dependência de terceiros para a obtenção dessas informações, conforme se percebe a seguir.

Quanto à questão 13, dependência de terceiros para obtenção das informações, 67% dos pesquisados afirmam que as informações de que necessitam não dependem da vontade de outras pessoas. Já 33% consideram que as informações dependem da vontade de outras pessoas. Infere-se que a necessidade de informação na instituição deve atender em tempo hábil o desenvolvimento das atividades para com o público interno e externo na produção de diversos documentos. Embora 33% dos pesquisados considerem que a informação depende da vontade de outras pessoas, o resultado pode comprometer o processo de tomada de decisão dado que a informação deve estar disponível no momento necessário e circular para atender aos objetivos da instituição. A questão 14 versa sobre o acesso às informações para o dia a dia administrativo na instituição.

Na questão 14, acesso às informações para o dia a dia administrativo, observou-se que 67% dos pesquisados apontam que não há dificuldade de acesso às informações para o dia a dia administrativo, enquanto que 33% dos pesquisados apontam que há dificuldades de acesso a essas informações. Infere-se pelas observações que nem todos os pesquisados têm o acesso a essas informações devido a forma como é gerenciada a informação. Verifica-se que a instituição necessita de um trabalho voltado ao gerenciamento e disponibilização das informações de modo a facilitar as atividades do dia a dia de forma a melhorar a interação com público interno e externo. Conclui-se que o resultado contribuirá para o melhor desempenho das atividades do dia a dia administrativo. A questão 15 versa sobre a arquitetura de informação, conforme se percebe a seguir.

A questão 15, refere-se a arquitetura de informação na instituição e pelas respostas identificou-se que 84% dos pesquisados afirmam a necessidade de uma arquitetura que possa responder às necessidades de informação. Embora 16% dos pesquisados não considerem importante a arquitetura da informação, pelas observações na instituição objeto de estudo, notou-se que existe a necessidade de revisão da arquitetura já existente o que pode responder melhor às necessidades informacionais. Levando-se as considerações de Davenport e Prusak (1998), um projeto bem implementado de arquitetura de informação estrutura os dados em formatos, categorias e relações específicas, visando que a arquitetura possa fazer a

ponte entre o comportamento, os processos e o pessoal, como os métodos administrativos, estrutura organizacional e espaço físico. A seguir é apresentado o III bloco que versa sobre a distribuição (disseminação) da informação.

4.3 III BLOCO DE QUESTÕES: DISTRIBUIÇÃO (DISSEMINAÇÃO) DA INFORMAÇÃO

O terceiro bloco de questões de instrumento de pesquisa (composto por sete perguntas), abordou a forma como é distribuída a informação na instituição objeto de estudo, conforme os resultados no gráfico 9.

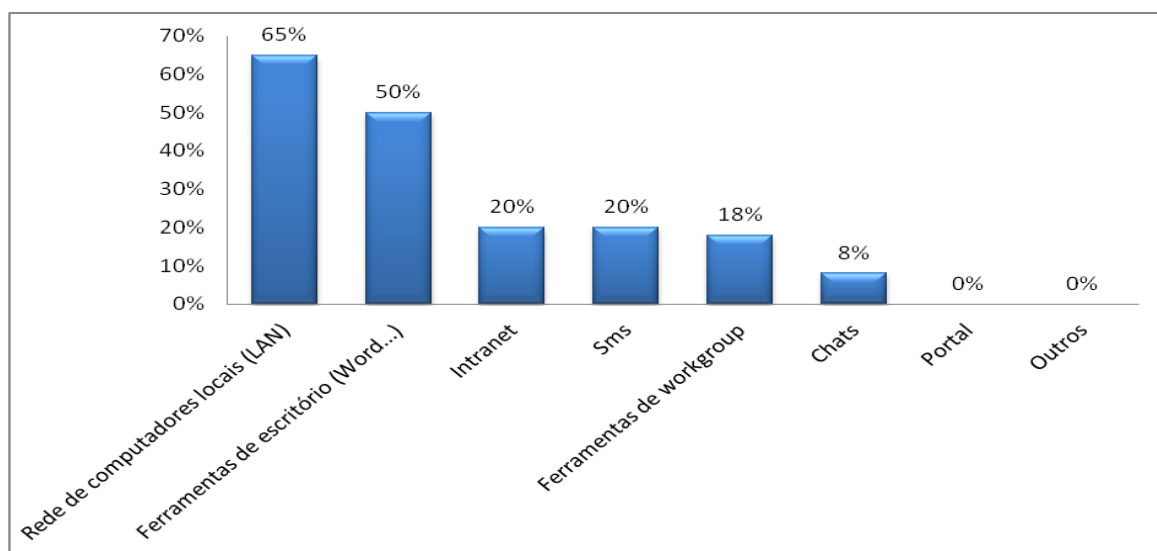


Gráfico 9 - Tecnologias para a disseminação das informações

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo gráfico (65%) dos pesquisados consideram que este processo ocorre por meio da rede de computadores locais (LAN), pois estas ferramentas encontram-se disponíveis em quase todos os setores da instituição. Os outros mecanismos de disseminação da informação são as ferramentas de escritório que são usadas com frequência (MS- Word®, MS- Excel® ou similares) com 50%. Pela observação notou-se que existe a máquina de datilografia, que não é utilizada e concluiu-se que este instrumento não faz parte da conjuntura tecnológica da instituição na gestão da informação. É possível estabelecer correlação com a primeira pergunta do bloco I, uma vez que aquela pergunta verificava os recursos informacionais disponíveis na instituição.

Percebe-se que o portal de informações, também não é mecanismo para a disseminação da informação, pois este resultado aponta que não existe o compartilhamento de informações com o ambiente interno e externo. Sendo assim, como destacado na literatura, Beal (2008) afirma que se a organização dispuser de um mapa de informação, o usuário pode ser conduzido rapidamente para o local onde os dados se encontram, aumentando substancialmente a possibilidade de que estes sejam usados de maneira eficiente de modo que a informação obtida seja reutilizada com facilidade. Ainda considerando a assertiva da autora, destaca-se que o portal de informações é importante para que possa responder às necessidades informacionais disponibilizando a informação em tempo hábil, pois deve conter informações com precisão e relevância e disponíveis no momento em que é necessário, conforme destacado na revisão da literatura, por Razzolini Filho (2009).

A seguir é apresentado o Gráfico 10 que visa investigar a existência de uma área responsável por fornecer informações a nível da instituição objeto de estudo.

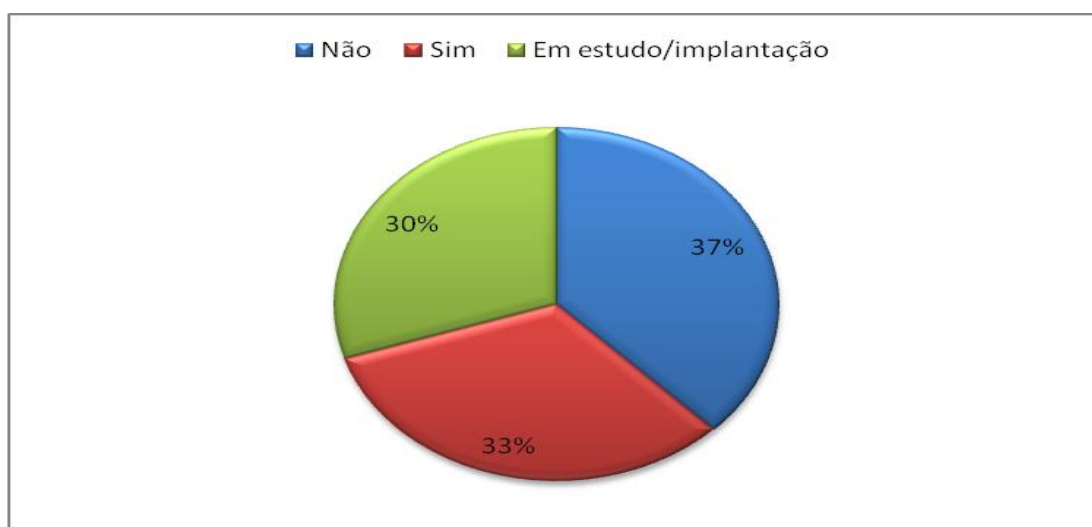


Gráfico 10 - Existência de área responsável pelo fornecimento de informações
Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos resultados, 37% dos pesquisados reconhecem não existir uma área responsável pelo fornecimento das informações. Infelizmente, 33% afirmam ter uma área responsável pelo fornecimento de informações e 30% afirmam estar em estudo e implantação na instituição. Sendo assim, verificou-se a existência de uma área responsável pelo fornecimento de informações que é o Setor de Comunicação e Imagem do ISAP. No entanto, para o melhor conhecimento deste setor existe a necessidade de um gestor de informação que possa direcionar e coordenar melhor

todas as atividades informacionais, como por exemplo a divulgação dos cursos executivos nos mídias, revista institucinal, e outros referentes ao uso da informação. O Gráfico 11, versa sobre os meios de distribuição utilizados para divulgar a informação.

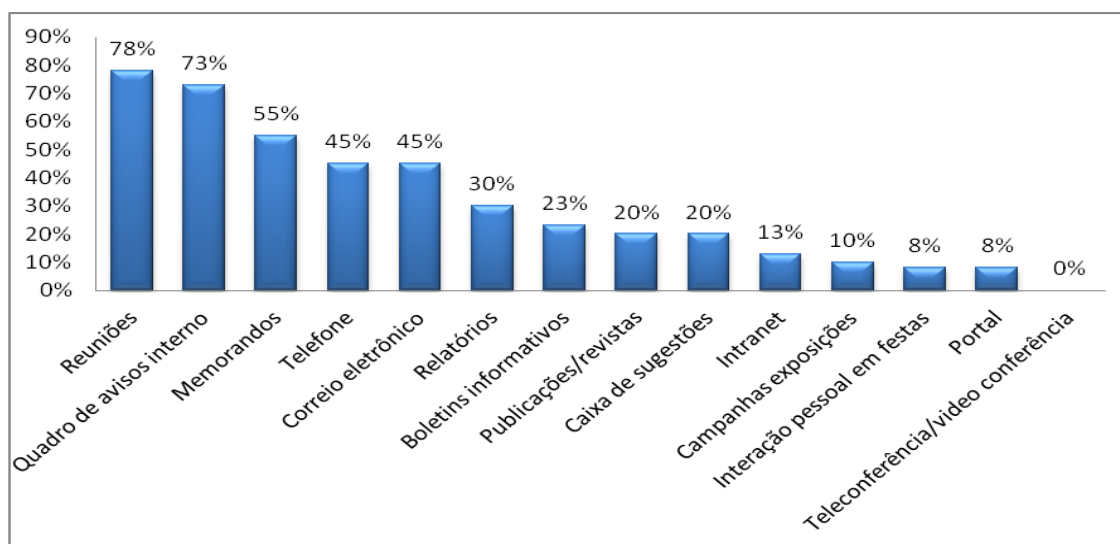


Gráfico 11 - Meios de distribuição utilizados para divulgar informação
Fonte: Dados da pesquisa

A divulgação da informação acontece com mais frequência por meio de reuniões (78%) o que permite a interação física entre os servidores. Neste caso, o quadro de avisos representa 73% na distribuição da informação e, os memorandos 55%. Os boletins informativos (23%) e publicações/ revistas (20%) são também considerados meios para a distribuição da informação segundo os pesquisados. O objetivo dos boletins informativos e publicações/revistas visam aumentar o compartilhamento de informações e divulgar as atividades que a instituição desempenha junto a outras instituições nacionais e estrangeiras. Verificou-se também que a instituição realiza palestras e simpósios como meio para divulgar a informação para o seu público (interno e externo).

Para Davenport e Prusak (1998) a distribuição da informação envolve a ligação de gerentes e funcionários com informações de que necessitam, uma vez que definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa. A questão 19 procurou investigar sobre o alvo da divulgação da informação na instituição, conforme se percebe no Gráfico 12.

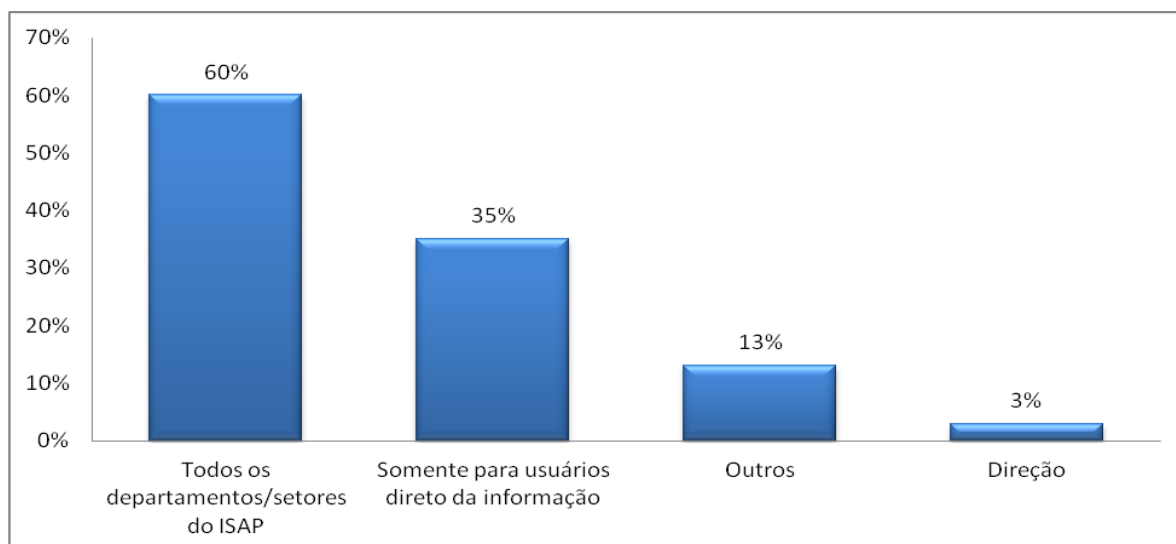


Gráfico 12 - Alvo da divulgação da informação
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 60% dos pesquisados consideram que a divulgação da informação é dirigida a todos os departamentos/setores do ISAP. No entanto, este processo deve atender a objetivos claros quando a informação se direciona a todos os setores da instituição, pois 35% dos pesquisados afirmam que a informação é direcionada somente para usuários diretos da informação.

Considerando este resultado deve-se levar em conta a importância que a informação pode desempenhar no gerenciamento de diversas atividades permitindo que as instituições percebam as oportunidades e ameaças a sua operação, e a detecção de problemas e tendências (SIQUEIRA, 2005).

Assim, nos casos em que a informação é direcionada somente a um determinado usuário na instituição, pode ocorrer um processo de não compartilhamento de informações que muitas vezes pode comprometer o processo de tomada de decisão e planejamento das atividades úteis para o dia a dia administrativo. Diante do exposto, a questão 20 visa investigar o grau de facilidade do acesso a essas informações na instituição.

Na questão 20, o grau de facilidade de acesso as informações, 64% dos pesquisados concordam em não ter acesso a uma variedade de informações, seguido de 36% que afirmaram ter acesso a essas informações. A instituição necessita de um trabalho voltado a implantação de um banco de dados que possa permitir a localização da informação para diferentes atividades. Notou-se que uma parte dos servidores se desloca para outros setores a busca de determinadas informações. Infere-se que durante a busca dessas informações pode haver demora

que pode comprometer o processo de tomada de decisão e planejamento das atividades do dia a dia administrativo. A seguir é apresentada a questão 21 que visa investigar os meios utilizados para facilitar o uso e intercâmbio dessas informações.

Quanto a questão 21, meios utilizados para facilitar o uso e intercâmbio de informações, a maioria dos pesquisados (58%) utilizam mecanismos físicos (documentos, quadros de avisos, vídeos e outros) para o intercâmbio de informações. Embora 42% não utilizem estes mecanismos por não considerar a importância deste intercâmbio, uma parte de pesquisados (58%) que utilizam estes recursos interagem com o público interno e externo de modo a transmitirem informações diárias das atividades que a instituição desempenha, como, por exemplo a elaboração de relatórios que contém uma variedade de informações.

Para Santos (2009) o ambiente que rodeia a organização requer o acesso a informações de forma rápida e eficaz, pois a informação tem o objetivo de dar suporte aos servidores preparando-os a assumir novos desafios. A questão 22, que é apresentada a seguir, versa sobre o monitoramento das informações na instituição.

Na questão 22, a maior parte dos pesquisados (85%) afirmam não realizar o monitoramento das informações disponíveis na organização, 15% consideram realizar. É importante reforçar que o monitoramento é a forma de captar informações no ambiente externo da instituição e deve ser feito para evitar erros no processamento dos dados que geram informações, o que se recomenda à organização objeto de estudo. Pois, conforme visto em Alvarenga Neto e Bastos (2004), a busca de informações no ambiente organizacional reduz a incerteza, os eventos e tendências no ambiente da organização, criando sinais e mensagens que devem ser coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados e usados pelos gerentes responsáveis pela tomada de decisão. O IV bloco objetiva investigar a forma como é utilizada a informação na instituição objeto de estudo.

4.4 IV BLOCO DE QUESTÕES: UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

O quarto bloco de questões do instrumento de pesquisa (composto por oito perguntas), abordou a forma como é utilizada a informação, sendo que a primeira questão resultou no Gráfico 13.

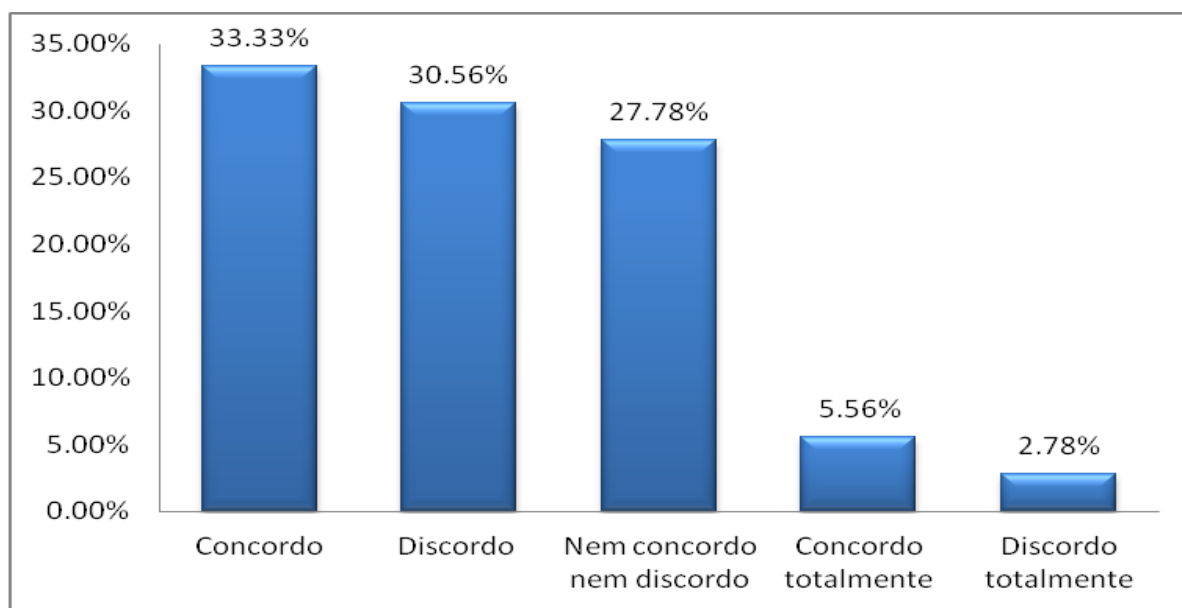


Gráfico 13 - Formalização da demanda de informações

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 33.33% dos pesquisados afirmam que a formalização da demanda de informações na instituição é feita por alguém, pois uma parte dos servidores precisa em alguns casos buscar essas informações em alguns setores para a realização de atividades. 30.56% discordam deste processo, havendo a necessidade de realizar atividades de GI de modo a permitir que a informação esteja disponível em sistemas de arquivos físicos, banco de dados e outros, de forma que todos os servidores tenham acesso a uma variedade de informações. A seguir é apresentado Gráfico 14 que visa investigar o controle de solicitações de mudanças dessas informações.

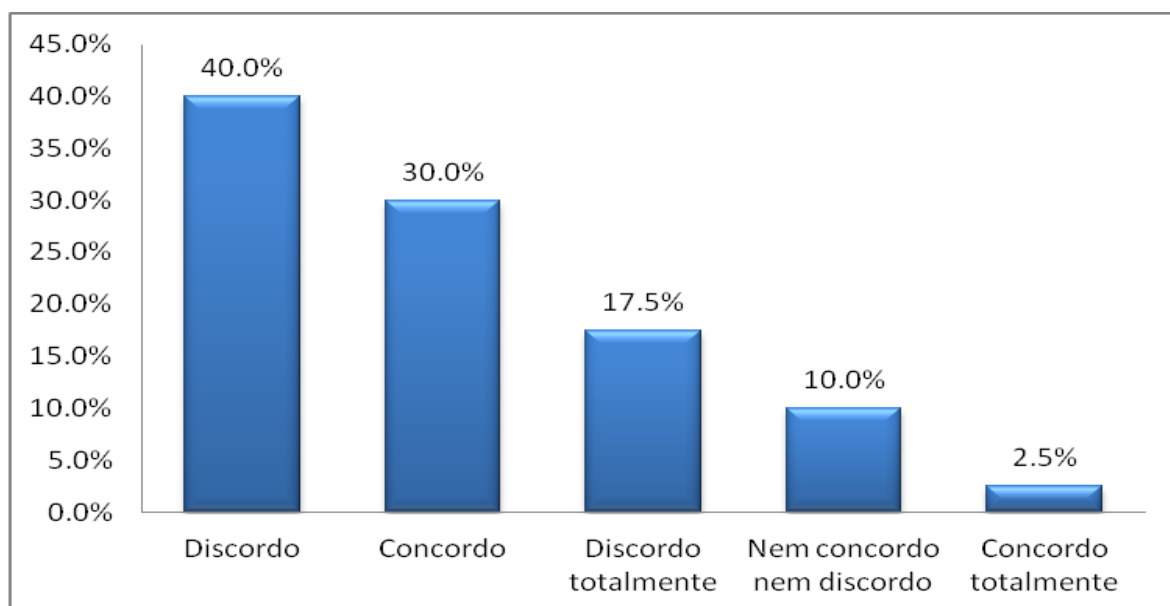


Gráfico 14 - Controle das solicitações de mudanças de informações

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos pesquisados (40%) discorda que o controle das solicitações de mudanças de informações não é uma atividade diária na instituição, por outro lado, 30% dos pesquisados concordam. Nota-se que este processo visa atender os objetivos da instituição. O Gráfico 15 objetiva investigar a necessidade da descentralização dessas informações.

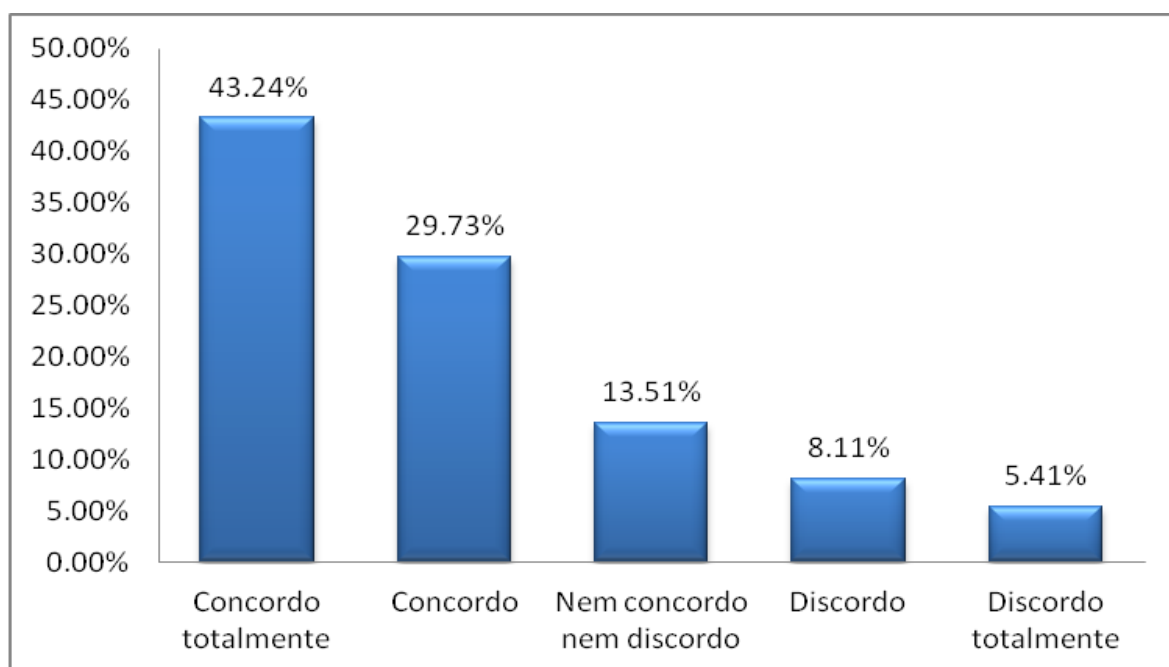


Gráfico 15 - Necessidade de descentralização das informações

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da pesquisa mostra que 72.97% dos pesquisados concordam com a necessidade da descentralização das informações, e 13.51% nem concorda nem discorda, sendo que 5.41% discordam totalmente. Percebe-se que existe o conhecimento por parte dos pesquisados que a necessidade de descentralização das informações é fundamental na instituição, mas existe a necessidade de melhorar e estruturar os processos informacionais. Por exemplo, uma boa arquitetura de informação pode melhorar o desempenho das atividades, o portal de informações, um banco de dados com informações relevantes pode facilitar a busca dessas informações, fazendo que o processo de tomada de decisão torne-se rápido o que pode permitir vantagem competitiva para a instituição. Na sequência é apresentado o Gráfico 16 que visa investigar a segurança dessas informações.

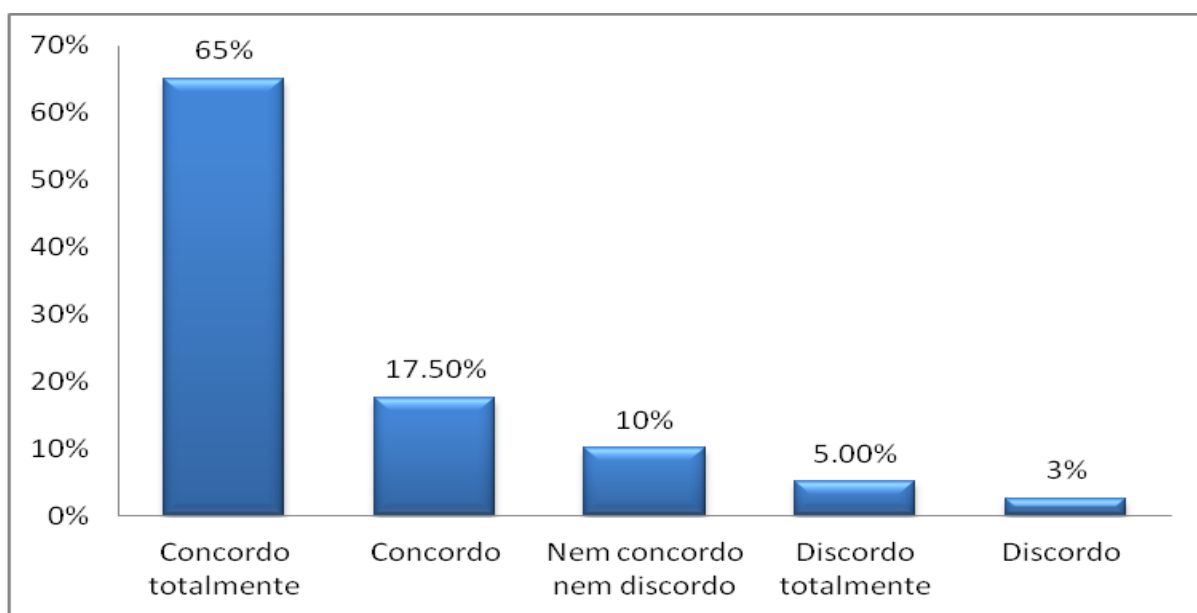


Gráfico 16 - Segurança das informações
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 82.5% dos pesquisados responderam que a segurança das informações é o ponto principal e 3% discordam da segurança das informações.

Conclui-se que a instituição necessita de um trabalho voltado a segurança das informações, pois observou-se que a maioria das informações relevantes precisam ser organizadas e protegidas. O Gráfico 17 versa sobre o intercâmbio de experiências com outras unidades ou organizações.

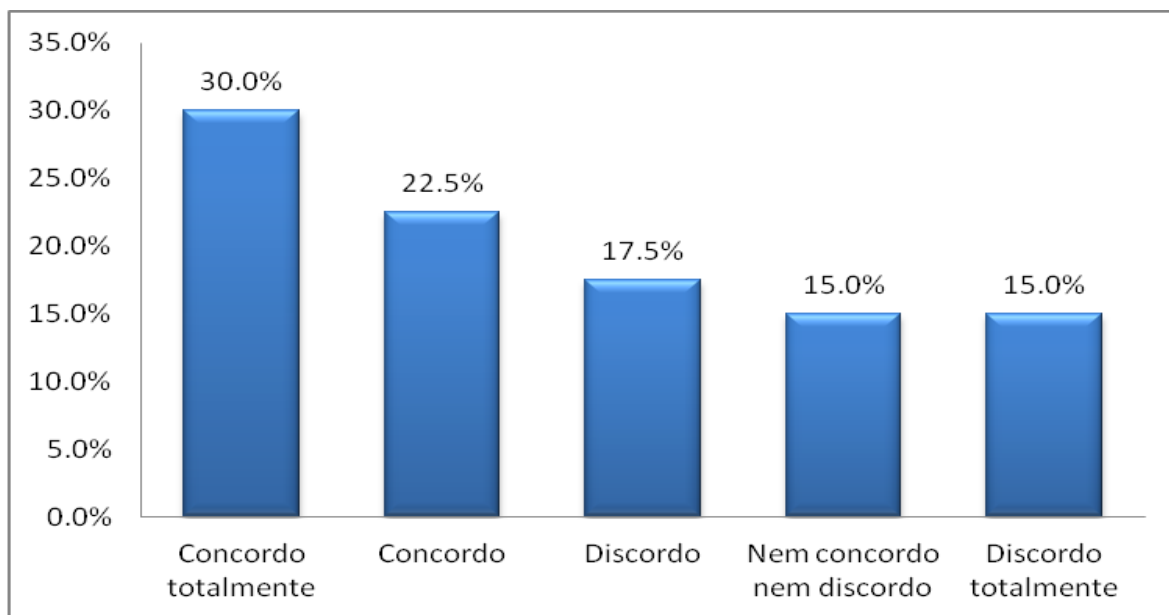


Gráfico 17 - Intercâmbio de experiências com outras unidades ou organizações
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se pelo resultado que 52.5% dos pesquisados tem o conhecimento que o intercâmbio de experiências com outras unidades ou organizações é fundamental. Isso chama atenção aos servidores para o desenvolvimento das atividades como, por exemplo o compartilhamento da informação, a troca de experiências com outras organizações nacionais e estrangeiras para desenvolver a AP. O gráfico 18 visa investigar sobre a cultura organizacional e a gestão da informação na instituição, conforme se percebe a seguir.

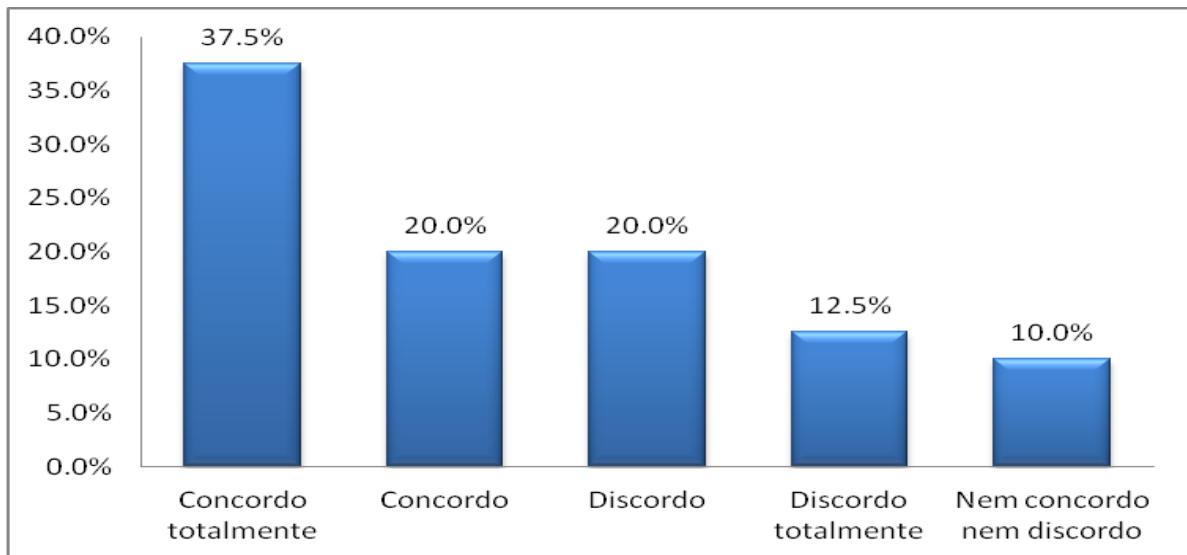


Gráfico 18 - A cultura organizacional e gestão da informação
Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos pesquisados (57.5%) afirmam que a cultura da organização é um dos fatores que impede uma melhor gestão da informação. Percebe-se também que 12.5% dos pesquisados discordam totalmente desse processo. Diante do exposto, ressalta-se que a cultura de uma organização é uma das variáveis fundamentais, pois é o resultado da dinâmica cultural maior da sociedade na qual a organização está inserida conforme destacado por Hofstade (1994), na revisão da literatura. O Gráfico 19 versa sobre a importância do compartilhamento das informações na sequência.

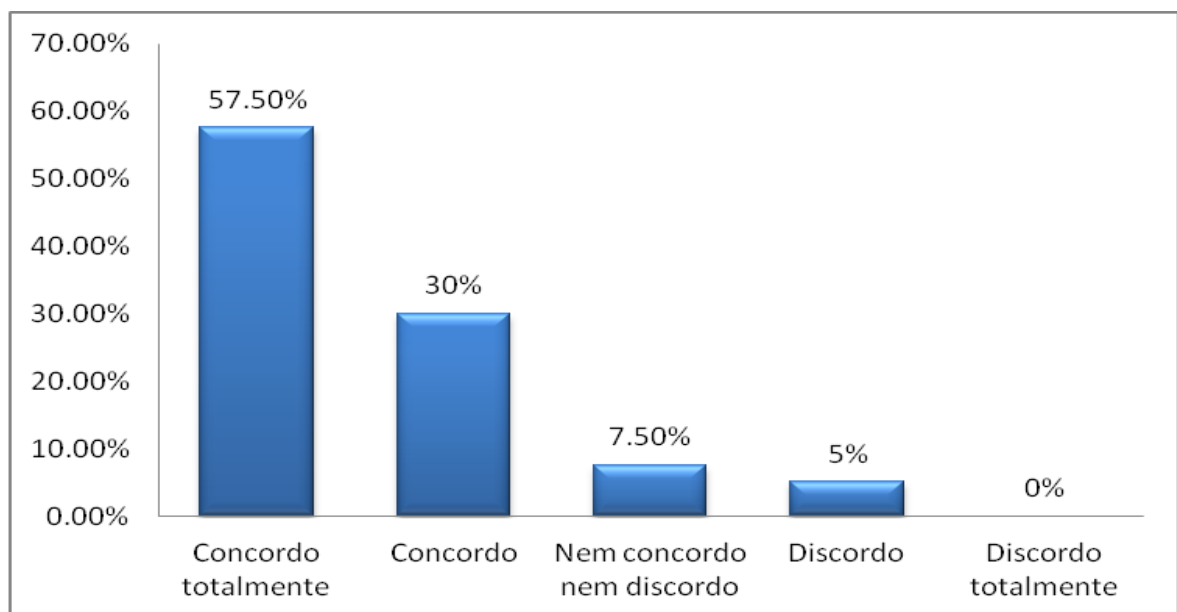


Gráfico 19 - Importância do compartilhamento de informações
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que 87.5% dos servidores concordam com o compartilhamento de informações, sendo que 5% dos pesquisados (que é um número não considerável), discorda do compartilhamento dessas informações com outros servidores, o que não é viável para o desenvolvimento das atividades e aprendizagem na Instituição.

Porém, deve-se levar em conta segundo Davenport e Prusak (1998), que o compartilhamento das informações constitui o ato de colocar a informação a disposição de outros. A última questão da pesquisa, objetivou investigar sobre o conhecimento da política de uso da distribuição das informações.

Com relação à questão 30, sobre o conhecimento da política de uso da distribuição das informações, infere-se que não existe conhecimento por parte dos pesquisados (97%) sobre uma política de distribuição das informações na instituição.

Nota-se que a informação somente circula sem que os servidores façam parte de uma equipe que direciona as informações. Conforme destacado por Davenport e Prusak (1998), em todas as organizações, a informação é influenciada a cada minuto pelo poder e pela política.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da dissertação foi identificar como o recurso informação fortalece a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública em Moçambique.

Para alcançá-lo, primeiro foi necessário definir três objetivos específicos, como se percebe na sequência.

- a) A partir da revisão da literatura, identificar os conceitos relevantes de informação, gestão da informação e organizações, para Instituição de Ensino Superior Pública.

Por meio da revisão da literatura foi possível verificar que as organizações podem ser vistas também como instituições. Porém, existem vários conceitos de informação, gestão da informação e organização na visão de vários autores. Para a presente dissertação, levou-se em consideração os conceitos que se consideraram relevantes na visão de Etzioni (1964) para organização, McGee e Prusak (1994) para informação e por último Davenport e Prusak (1998) para gestão da informação.

- b) Caracterizar a gestão da informação para o ambiente organizacional enfatizando a Instituição de Ensino Superior Pública.

A Instituição de Ensino Superior Pública objeto de estudo, caracteriza-se como sendo um local de interação, compartilhamento de conhecimento e troca de informações com o ambiente interno e externo para a realização das atividades.

Notou-se que a instituição pratica a gestão da informação como, por exemplo o uso das tecnologias de informação disponíveis que em parte facilitam os processos organizacionais. Os memorandos, telefone e reuniões foram considerados recursos informacionais mais usados no dia a dia administrativo para a eficiência dos processos, uma vez que, na visão dos servidores, promovem um ambiente voltado à gestão da informação.

Porém, o correio eletrônico foi também considerado um recurso informacional utilizado além dos outros já existentes, uma vez que se encontra disponível em quase todos os setores da instituição, permitindo interagir com o público para a disseminação da informação. O portal de informações que deveria conter informações institucionais não foi considerado um recurso para a gestão, compartilhamento e disseminação de informações. O tempo de percepção da necessidade de informação e sua satisfação foi considerado um processo rápido,

uma vez que existe a percepção de identificar os potenciais usuários internos e externos antes de se gerar a informação.

- c) Identificar e descrever, com base na revisão da literatura, os principais elementos componentes da gestão da informação.

A revisão da literatura teve um papel fundamental com o objetivo de investigar em várias obras de interesse a informação considerada relevante para o desenvolvimento da dissertação. Após essa etapa, identificaram-se os modelos teóricos referentes a gestão da informação na visão de três autores já referenciados ao longo do trabalho e como parâmetro, serviu-se de base o modelo de Davenport e Prusak (1998). Este modelo contempla as etapas do processo de gestão da informação que segue uma sequência lógica desde a determinação das necessidades informacionais até ao uso da informação pelo indivíduo no ambiente organizacional para a tomada de decisão. Estes objetivos foram atingidos.

No entanto, a instituição objeto de estudo se destaca pela necessidade da capacitação em Administração Pública de dirigentes e quadros, em funções de direção e chefia e elevação da qualificação e técnico profissional dos funcionários (entende-se como servidores) em exercício para o desenvolvimento do país.

A pesquisa apontou a existência de várias práticas em relação a gestão da informação na instituição. Notou-se que nem todos os recursos disponíveis na instituição que condicionam o comportamento informacional dos servidores são utilizados. Destaca-se que esta é uma realidade na maioria das Instituições de Ensino Superior mesmo com a proliferação das tecnologias de informação que provocam mudanças na forma de disponibilizar e usar a informação para a tomada de decisão. Vale ressaltar que a utilização desses recursos informacionais pode oferecer um alicerce seguro e um diferencial competitivo para a gestão das atividades do dia a dia em benefício da instituição estudada.

Com relação à gestão da informação praticada, no tocante aos recursos informacionais disponíveis, pode-se inferir que os servidores demonstraram ter o conhecimento da importância desses recursos, visando criar um diferencial competitivo na realização das atividades. Mesmo com a presença desses recursos informacionais os pesquisados afirmaram que os seus superiores utilizam mais as reuniões, uma vez que na percepção desses dirigentes as reuniões correspondem as necessidades informacionais, o que permite interagir fisicamente com o público

interno para a troca de experiências, acordos, até a resolução de um determinado problema institucional.

Ao considerar esses recursos informacionais existentes, percebe-se que são observados semanalmente o que é fundamental para a tomada de decisão. Na forma como as informações chegam aos usuários o telefone (73%), foi considerado um recurso acessível o que torna a atividade mais dinâmica para fazer chegar a informação ao destinatário, uma vez que esse recurso se encontra disponível em quase todos os setores possibilitando que a comunicação seja eficaz com o meio interno e externo.

As fontes de informação mais utilizadas são os documentos de departamento, e pelas observações foi possível notar que não são indexados nos computadores setoriais e infere-se que o objetivo é reduzir incertezas na sua busca. Dessa forma, utilizam-se os sistemas de arquivos físicos disponíveis também em cada setor.

O processo de filtragem das informações que antes permite verificar qual informação é relevante para a tomada de decisão, foi possível verificar que este processo não é realizado e a maioria dos pesquisados (62%), considera que as informações não se encontram dispersas.

Durante a observação ficou evidente que existe a necessidade da melhoria da arquitetura da informação já existente o que poderá contribuir significativamente no desempenho da gestão das atividades com o uso dos recursos informacionais existentes. A disseminação da informação ocorre por meio dos computadores locais e ferramentas de escritório que são usadas com frequência. A informação é dirigida a todos os departamentos/setores da instituição, sendo que 35% dos pesquisados afirmam que a informação é direcionada somente ao usuário direto da informação.

Quanto ao monitoramento, que é um processo de captar dados do ambiente externo para evitar erros no processamento da informação, 85% dos pesquisados afirmam não realizar este processo e 15% consideram realizar. Um outro aspecto, diz respeito a segurança das informações que também devia se levar em consideração, uma vez que a informação é um recurso vital que merece estar devidamente protegida em um banco de dados de modo a facilitar a gestão e o rápido acesso no momento certo para o processo decisório. Mesmo assim, 3% discordam, o que leva a inferir que não há um trabalho voltado a segurança de informações. Considera-se que a cultura organizacional é um dos fatores que

impede a gestão da informação. No compartilhamento da informação 5% discordam o que pode impedir a aprendizagem entre os servidores.

O presente trabalho permitiu concluir que, na instituição objeto de estudo, são realizadas várias formas de gestão da informação com base nos recursos informacionais disponíveis e analisados sob a ótica do modelo de Davenport e Prusak (1998). Na revisão da literatura foram apresentados vários aspectos referentes a informação como recurso para a gestão das organizações na visão de vários autores.

É no cenário competitivo que a informação dá base para a gestão como, por exemplo, as tecnologias de informação que são alimentadas por este recurso para manter a competitividade, gestão, desenvolvimento das atividades, assim como colaboração de grupos de trabalho. Para o autor, este estudo contribuiu para ampliar conhecimentos sobre a relevância da informação para a gestão e o processo decisório. Assim, a informação surge como um recurso considerável de maior valor que precisa ser gerida de forma a manter a competitividade e garantir melhores resultados para a instituição estudada.

Espera-se que este trabalho possa oferecer à instituição melhores condições na realização da gestão da informação de modo a desenvolver com eficiência as atividade do dia a dia para que tenham maior valor agregado para tomada de decisão.

5.1 RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho contribuiu para a criação de aprendizado com o objetivo de dar um contributo para o crescimento da Instituição de Ensino Superior Pública na área de gestão da informação o que se recomenda:

- 1) a necessidade de se gerenciar de forma eficaz a informação com os recursos informacionais existentes de modo que todos os servidores tenham acesso a uma variedade de informações.
- 2) uso quando necessário das teleconferências/vídeo conferência com o objetivo de compartilhar a informação com outras instituições públicas e privadas nacionais e estrangeiras. O uso dessa ferramenta, irá proporcionar a redução

de custos, uma vez que a instituição compartilha a informação por meio do telefone com as mesmas instituições.

- 3) proporcionar aos servidores o acesso rápido às informações para a tomada de decisão por meio de um banco de dados que possa alocar uma variedade de informações da instituição.
- 4) realizar a filtragem das informações consideradas precisas antes de passar para o público alvo de modo que não ocorram erros para o uso das mesmas para o desenvolvimento de uma determinada atividade ou tomada de decisão.
- 5) para evitar a dispersão das informações é necessário primeiro buscar a informação relevante para organizar e classificar de modo a ser indexada em um banco de dados para que o seu acesso seja rápido para o processo decisório.
- 6) reestruturação da gestão da informação já existente o que irá contribuir significativamente na interação com todos os setores de modo a atender e moldar todas as necessidades informacionais.
- 7) atualização do portal de informações de modo a disponibilizar a informação pertinente para o público interno e externo. Este portal deverá conter uma interface que possibilita a criação de um *e-mail* institucional para todos os servidores para a troca de informações.
- 8) compartilhamento de informações internas por meio uso da intranet o que possibilita o acesso rápido a informações para o dia a dia administrativo.
- 9) a necessidade de um assessor de informação de modo a coordenar e traçar estratégias para o gerenciamento da informação.
- 10) implementação de uma política de informação o que irá influenciar no uso da informação com diferentes públicos para a tomada de decisão.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir das limitações expostas no presente trabalho no contexto específico de uma instituição de ensino superior pública, sugere-se:

- novas pesquisas procurando trabalhar com uma amostra maior o que permite buscar maior participação dos servidores;

- outro aspecto, diz respeito ao tempo demandado para o desenvolvimento da pesquisa de campo, havendo a necessidade de um tempo determinado para analisar todos os processos desenvolvidos pelo objeto em estudo;
- estudos de casos múltiplos incorporando outras Instituições de Ensino Superior Pública e privada em outros estados (entende-se como províncias) em Moçambique de modo a fazer a comparação entre os resultados;
- outras pesquisas na área poderão ser desenvolvidas tendo em conta que muitas das vezes a distância entre o pesquisador e o objeto de estudo por vezes dificulta a busca por informações a distância.

REFERÊNCIAS

- ALBERTINI, A. L.; MOURA, R. M. de. **Tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-5G8MM7/1/mestrado%20_rivadavia_correia_drummond_de_alvarenga_netto.pdf>. Acesso em: 06 Jun. 2012.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BASTOS, J. S. Y. Monitoração ambiental e inteligência empresarial: informação como subsídio ao intraempreendedorismo, à inovação e à competitividade. In: 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2004. Brasília. **Anais...** Disponível em: <<http://www.jaimebastos.com.br/docs/publicacoes/pub0014.pdf>>. Acesso em: 17 Abr. 2012.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**. v. 24, n.2, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 08 Jun. 2012.
- BRAGA, A. **A gestão da informação**, 2000. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.
- CAMPELLO, B. S. A. Ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura. In CAMPELLO, B. S. A.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Minas Gerais: UFMG, 2000. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/isma3l2215/d/72189921-CAMPELLO-Bernadete-Santos-et-al-Fontes-de-informacao-para-pesquisadores-e-profissionais-2000>>. Acesso em: 17 Abr. 2012.
- CARVALHO, G. M. de; TAVARES, M. da S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CAUTELA, A. L.; POLLONI, E. G. F. **Sistemas de informação na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: abordagens e normas da administração. 3ª ed. São Paulo: McGraw- Hill, 1987.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2006.

CIANCONI, R. de B. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. **Ciência da informação**, Brasília, v.20, n.2, 204-208, jul/dez. 1991.

COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ciência da Informação**. v. 31, n.3, p.26-36, Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n3/a03v31n3.pdf>>. Acesso em: 23 Mai. 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3ª ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. São Paulo: Edusc, 2003.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo estratégico da informação, como colocar a TI no seu devido lugar**. Curitiba: Champagnat, 2009.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 4ª ed. Pioneira: novos horizontes, 1989.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7ª ed. São Paulo, 1964.

FARIAS G. B. de. O bibliotecário – gestor da informação: representações do segmento imobiliário sobre competências. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006,

Disponível em: <<http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/FARIAS-Gabriela.pdf>>. Acesso em: 04 Jun. 2012.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FOINA, P. R. **Tecnologia de informação: Planejamento e gestão**, São Paulo: Atlas, 2001.

FÓRUM DE EXTENSÃO DAS IES BRASILEIRAS. **Institucionalização da extensão: passo a passo**. fórum de extensão das IES Brasileiras. Brasília: Fórum, 2004.

FRADE, A. C. M. N. *et al.* **Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do conhecimento**. 2002. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Xfa-4JDViwlJ:www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/gestao_estrategica_info.pdf/at_download/file+niveis+da+gestao+da+informacao+estrategico+tatico+operacional&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESiQSarAEaNN5MKrywEU8JXAbp189GrtugeqWbIAUJH-0ZFswFu8GNrAPfRranvDfLtmIYN1cew6weiSyPeyD-XMUSCXFRoskMu7IMBNC8pndR2Fsgew1tScHXRgzs3K3Tp5GOj&sig=AHIEtbR7-o4LmXgDRpLjFcmf2oIVSnv7_A>. Acesso em: 11 Jun. 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOFSTADE, G. **Culture and organization: software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

HOFFMANN, W. A. M. **Monitoramento da Informação: uma introdução a inteligência competitiva**. São Carlos: UAB - UFSCAR, 2010.

ISAP. Instituto Superior de Administração Pública. **Plano econômico social**, 2012.

ISAP. Instituto Superior de Administração Pública. **O que é o ISAP: por uma Administração Pública de Excelência**, 2009.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

KOSSOWSKI, L. Qualidade de dados na integração entre sistemas: um estudo de caso em um sistema integrado. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas)- Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/9/TDE-2009-04-08T170911Z-1074/Publico/Lorete.pdf>. Acesso em: Jul. 2012.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Fundamentos de administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequencias. São Paulo: Atlas, 2004.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEC – Ministério da Educação e Cultura. **Sistema nacional de educação**: Linhas gerais. Maputo – Moçambique: MEC, Novembro de 1981.

MOÇAMBIQUE. **Lei do sistema nacional de educação**. Lei nº 6/92, de 6 de Maio de 1992.

MOÇAMBIQUE. **Boletim da República**. Estatuto Orgânico do Instituto Superior de Administração Pública. Decreto nº 61/2004 de 29 de Dezembro.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, J. F. de. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico, São Paulo: Érica, 2000.

OLIVEIRA, S. L. de. A gestão da informação e do conhecimento: análise dos processos de tomada de decisão dos gestores da saúde pública de campinas/SP. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-03-19T080847Z-1290/Publico/Simone%20Lucas%20de%20Oliveira.pdf>. Acesso em: 21 Mai. 2012.

OLIVEIRA, B. F. de. Fluxos informacionais e necessidades de informação no processo de tomada de decisão na gestão de obras públicas: Um estudo de caso na secretaria de estado de obras públicas do Paraná. **Dissertação** (Mestrado em Construção Civil) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0117.pdf>>. Acesso em: 08 Jun. 2012.

OLIVEIRA, J. de S. P. de. A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior – um estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte.

Perspectivas em ciência da informação. v.13, n.1, p.95-111, jan./abr.2007, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a07.pdf>>. Acesso em: 22 Mai. 2012.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 15 Abr. 2012.

PLONSKI, G. A. Cooperação empresa-universidade no Brasil: um novo balanço prospectivo. In: **Interação universidade empresa**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia- IBICT, 1998.

PORTAL DO GOVERNO DE MOÇAMBIQUE. **Instituições de ensino superior em Moçambique**. Disponível em: <<http://www.portaldogoverno.gov.mz>>. Acesso em: 18 Mai. 2012.

RAZZOLINI FILHO, E. **Administração de material e patrimônio**. Curitiba: IESDE, 2009.

RAZZOLINI FILHO. E. ; ZARPELON, M. I. **Dicionário de administração de A a Z**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2005.

RAZZOLINI FILHO. E.; TSUNODA, D. F.; SILVA, H. de F. N. **Gestão da informação e competências necessárias ao gestor**. In: KM Brasil 2009, Salvador-BA. O Brasil no contexto da gestão do conhecimento para inovação, São Paulo-SP. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC, 2009.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações, 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, O. C. O sistema de ensino em Moçambique (1964-2004): a importância da língua portuguesa como fator de cooperação. **Dissertação** (Mestrado em Administração e Planificação da Educação) - Universidade Portucalense, Porto, 2007.

ROCHA, A. **O essencial dos sistemas de informação**. 2002. Disponível em: <<http://www2.ufp.pt/~amrocha/EssencialSI.PDF>>. Acesso em: 11 Jun. 2012.

SANTOS, J. C. Gestão da informação em ambiente web: aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/Pr. **Dissertação** (Mestrado em Ciências de Informação) – Universidade Estadual

Paulista, Marília, 2009. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/santos_jc_me_mar.pdf>. Acesso em: 18 Mai. 2012.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam a era da internet. Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.

SFORNI, M. S. de F. **O que a organização do ensino de conceitos revela sobre a qualidade da aprendizagem?** I Encontro Paranaense de Psicopedagogia, 2003. Disponível em: <<http://www.abpp.com.br/abppprnorte/pdf/a16Sforni03.pdf>>. Acesso em: 15 Abr. 2012.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SILVA, W. D. F. da. **Introdução à gestão da informação**. São Paulo: Alínea, 2003.

SILVA, A. A. **Estrutura e funcionamento do ensino**: uso e sentidos dos conceitos. Pro-Posições, v.14, n.3, BA, 2003. Disponível em: <<http://mail.fae.unicamp.br/~proposicoes/textos/42-artigos-%20almeidasilvaa.pdf>>. Acesso em: 15 Abr. 2012.

SILVA, P. M. Sistemas de informação em bibliotecas: o comportamento dos usuários e bibliotecários frente às novas tecnologias de informação. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**, Campinas, v.5, n.2, p. 1-24, jan/jun. 2008. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/376/254>. Acesso em: Jul. 2012.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2ª ed. Rio de Janeiro, 1998.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 4ª ed. Rio de Janeiro, 2002.

STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da ciência e tecnologia, 2000.

UNESCO, **Política de mudança e desenvolvimento no ensino superior**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, v.4, n.3, Jun/2003.

VILA NOVA, P. K. G. R. Recursos informacionais como subsídios para decisões estratégicas: Um estudo de caso em uma empresa do segmento de distribuição atacadista. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6KFJ7C/1/mestrado___pollyanna_kalinka_gomes_rocha_vila_nova.pdf>. Acesso em: 10 Jun. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e método, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Termo de consentimento livre esclarecido

Este questionário tem como objetivo subsidiar a elaboração de trabalho de dissertação de mestrado com o tema “A Gestão da Informação como recurso para fortalecer o funcionamento organizacional”. O instrumento de pesquisa visa responder à questão “Como a Gestão da Informação pode subsidiar o adequado funcionamento de uma Instituição de Ensino Superior Pública?”. Este estudo aborda a interface entre Gestão da Informação e o funcionamento organizacional, assim esta pesquisa tem como objetivo geral: Identificar como a Gestão da Informação subsidia o adequado funcionamento de uma Instituição de Ensino Superior Pública, em Moçambique. É por meio das pesquisas científicas que ocorrem avanços importantes em todas as áreas, e a sua participação é fundamental para isso.

A sua única obrigação é ser honesto (a) ao responder ao questionário, sendo sua participação voluntária. Portanto, você não será recompensado pela sua colaboração nesta pesquisa. Caso você participe da pesquisa, será necessário responder ao questionário em anexo fornecendo informações referentes ao tema deste estudo para a coleta de dados. O pesquisador Bernardo Cândido David Nhasengo (didiseleca@live.com.pt – contato +258 824005510) poderá ser contactado no horário normal, ou pelo correio eletrônico já descrito, para esclarecimento das eventuais dúvidas a respeito desta pesquisa.

Estão garantidas todas as informações que você queira, antes durante e depois do estudo. Os dados coletados serão tratados em carácter confidencial e a identificação do respondente não será revelada. Todos os resultados serão publicados e estarão disponíveis à consulta. Entenda que você é livre para aceitar ou recusar participar desta coleta de dados. O propósito deste documento é dar as informações sobre a pesquisa. Ao concordar com este termo, dará a sua permissão para participar no estudo. Declarando seu entendimento sobre a informação apresentada neste termo de consentimento e que teve oportunidade para fazer perguntas, concordando que os dados coletados para o estudo sejam usados para o propósito acima descrito. Você só deve participar do estudo se você quiser.

Declaro que li o texto acima e compreendi a natureza e o objetivo do estudo do que fui convidado a participar, bem como tive oportunidade de fazer perguntas sobre este estudo.

(☐) Concordo voluntariamente em participar do estudo (responda ao instrumento de pesquisa).

(☐) Não concordo em participar do estudo (não responda, e devolva ao pesquisador).

Nome: _____

Sexo: (☐) Masculino (☐) Feminino Estado civil _____

Tempo de trabalho na Instituição: _____

Cargo na Instituição: _____

Formação acadêmica: _____

Maputo, ____/ ____/ 2012

Assinatura: _____

PESQUISA SOBRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO¹

Assinale sempre com um X no local de sua resposta para as questões a seguir apresentadas, conforme a seguinte convenção, RM= Resposta múltipla, RU= Resposta Única.

Entende-se, para esta pesquisa, que a gestão da informação é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Essas atividades incluem: - definição das necessidades informacionais; - definição de mecanismos/formas de coleta; - tratamento dos dados/informações coletadas; - armazenamento das informações; - disseminação dessas informações aos seus públicos alvo; - uso da informação; - reutilização/ descarte da informação.

Gestão da informação

1. Determinação das necessidades informacionais

<p>1.1. Quais são os recursos informacionais disponíveis no ISAP? Escolha uma ou mais alternativas. (RM)</p>	<p>() 1. Fontes impressas () 2. Centro de documentos</p> <p>() 3. Audiovisuais () 4. Arquivos () 5. Bases de dados () 6. Telefone () 7. Relatório</p> <p>() 8. Memorando () 9. Boletins informativos</p> <p>() 10. Quadro de avisos () 11. Publicações/Revistas () 12. Teleconferências/Vídeo conferências () 13. E-mail/ correio eletrônico () 14. Intranet</p> <p>() 15. Campanhas exposições () 16. Interação pessoal em festas () 17. Caixa de sugestões</p> <p>18. Outros especificar _____</p> <p>_____</p>
<p>1.2. Quais são os recursos informacionais do ISAP, utilizados por seus superiores? Escolha uma ou mais alternativas. (RM)</p>	<p>() 1. Telefone () 2. Reuniões () 3. Relatórios</p> <p>() 4. Memorandos () 5. Boletins Informativos</p> <p>() 6. Quadro de avisos () 7. Publicações/Revistas</p> <p>() 8. Teleconferências /Videoconferências</p> <p>() 9. E-mail/ correio eletrônico () 10. Intranet</p> <p>() 11. Portal () 12. Chats () 13. SMS</p>

<p>1.3. Esses recursos são observados todos os dias? *pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>1.3.1 Em caso negativo por quê? _____</p> <p>_____</p>
<p>1.4. Quais recursos que você escolheria para se comunicar com os demais colegas e superiores? (RM)</p>	<p>() 1. Telefone () 2. Reuniões () 3. Relatórios</p> <p>() 4. Memorandos () 5. Boletins Informativos</p> <p>() 6. Quadro de avisos () 7. Publicações/Revistas</p> <p>() 8. Teleconferências /Videoconferências</p> <p>() 9. E-mail/ correio eletrônico () 10. Intranet</p> <p>() 11.Campanhas exposições ()12. Interação pessoal em festas () 13. Caixa de sugestões () 14. SMS () 15. Chats</p> <p>16.Outros _____ especificar _____</p>
<p>1.5. As informações chegam a você por meio de: Escolha uma ou mais alternativas. (RM)</p>	<p>() 1. Telefone () 2. Reuniões () 3. Relatórios</p> <p>() 4. Memorandos () 5. Boletins Informativos</p> <p>() 6. Quadro de avisos () 7. Publicações/Revistas</p> <p>() 8. Teleconferências /Videoconferências</p> <p>() 9. E-mail/ correio eletrônico () 10. Intranet</p> <p>() 11.Campanhas exposições ()12. Interação pessoal em festas () 13. Caixa de sugestões</p> <p>() 14. Chats () 15. SMS () 16. Portal</p> <p>16. Outros _____ especificar _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

1.6. Como são determinadas as necessidades de informação da sua organização? (RM)	() 1. De acordo com o assunto e a situação () 2. Através de reuniões de grupos () 3. Por meio de planejamento prévio das necessidades () 4. Outros. Especificar: _____ _____
1.7. O tempo de percepção da necessidade de informação e a satisfação desta necessidade é um processo rápido. (RU)	() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente
1.8. Antes de gerar a informação, são identificados os potenciais usuários internos ou externos da organização? (RU)	() Sim () Não 1.8.1 Em caso positivo como é feita? _____ _____
1.9. As informações disponíveis são relevantes, pertinentes e precisas. (RU)	() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente

2. Obtenção (coleta) de informações

2.1. Quais são as fontes utilizadas para obter as informações? (RM)	() 1. Documentos do departamento () 2. Conversas informais () 3. Especialistas externos (publicações, conferências) () 4. Consultores internos () 5. Fontes confiáveis (individuais/ instituições) () 6. Sistemas computarizados () 7. Boatos internos () 8. Biblioteca () 9. Outros. Especificar: _____ _____
2.2. É feita uma filtragem das informações coletadas verificando, por exemplo, o aparecimento repetitivo de dados e informações ou relatos sem confirmação? * pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)	() Sim () Não 2.2.1 Em caso positivo como é feita? _____ _____

<p>2.3. As informações de que necessita encontram-se dispersas?</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>2.3.1 Em caso positivo por quê? _____</p> <p>_____</p>
<p>2.4. As informações de que necessita dependem de boa vontade de outras pessoas?</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>2.4.1 Em caso positivo por quê? _____</p> <p>_____</p>
<p>2.5. Há dificuldades/problemas de acesso nas informações de que necessita para o seu dia-a-dia administrativo?</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>2.5.2 Em caso positivo por quê? _____</p> <p>_____</p>
<p>2.6. Uma arquitetura² de informação pobre afeta diretamente os custos de encontrar uma informação ou de não encontrá-la, diante dessa afirmação, pode-se garantir que a arquitetura da informação do ISAP contribui para a redução de custos e outros tipos de informações necessárias no dia-a-dia da instituição?</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>2.6.1 Em caso positivo como é feita? _____</p> <p>2.6.2 Em caso negativo como é feita? _____</p>

3. Distribuição (Disseminação) da informação

<p>3.1. Quanto a disseminação das informações no ISAP, quais são as tecnologias utilizadas? (RM)</p>	<p>() 1. Rede de computadores locais (LAN)³</p> <p>() 2. Ferramentas de escritório (Word, Excel ou similares) () 3. Intranet () 4. Portal</p> <p>() 4. SMS () 5. Chats</p> <p>() 6. Ferramentas de workgroup⁴ (comunidades de práticas, vídeo conferência, grupos de discussão)</p> <p>() 6. Outras: _____</p>
--	---

<p>3.2. Existe no ISAP uma área responsável pelo fornecimento de informações, devidamente planejada e/ou estruturada?</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)</p>	<p>() Sim () Não () Em estudo/implantação</p> <p>3.2.1 Caso positivo, qual a finalidade deste serviço _____</p> <p>_____</p> <p>3.2.2 Qual a designação do cargo pelo responsável da área _____</p> <p>_____</p>
<p>3.3. Quais são os meios de distribuição utilizados para divulgar a informação no âmbito do ISAP? Escolha uma ou mais alternativas. (RM)</p>	<p>() 1. Correio eletrônico () 2. Quadro de aviso interno () 3. Telefone () 4. Reuniões</p> <p>() 5. Relatórios () 6. Memorando () 7. Reuniões</p> <p>() 8. Boletins informativos</p> <p>() 9. Publicações/Revistas () 10. Intranet</p> <p>() 11. Teleconferência/ Videoconferência</p> <p>() 12. Caixa de sugestões () 13. Campanhas exposições () 14. Interação pessoal em festas () 15. Portal</p>
<p>3.4. Para quem é dirigida a divulgação da informação? (RM)</p>	<p>() 1. Somente para o usuário direto da informação</p> <p>() 2. Todos os departamentos/setores do ISAP</p> <p>() 3. Direção da Unidade () 4. Outro: _____</p>
<p>3.5. Todos os funcionários têm acesso fácil a uma ampla variedade de informações externas e internas?</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>3.5.1 Em caso positivo, de que maneira? _____</p> <p>_____</p>

<p>3.6. Você utiliza documentos, quadros, vídeos e outros mecanismos físicos dispersos para facilitar o uso e o intercâmbio de informações? (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>3.6.1 Em caso positivo, quais? _____</p> <p>_____</p>
<p>3.7. Você monitora como a informação é atualizada? (frequência de atualização, acesso à banco de dados, quem está acessando, fontes, responsáveis, etc.). (RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>3.7.1 Em caso positivo, Como é feita? _____</p> <p>_____</p>

4. Utilização da informação (escolha uma das alternativas)

<p>4.1. Normalmente é formalizada a demanda de informações feita por alguém. (RU)</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>
<p>4.2. É realizado o controle das solicitações de mudanças de informações. (RU)</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>
<p>4.3. É necessário que as informações sejam descentralizadas. (RU)</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>
<p>4.4. Segurança das informações é um ponto principal. (RU)</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>
<p>4.5. Troca de experiências com outras unidades ou organizações é incentivada dentro do ISAP. (RU)</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>
<p>4.6. A cultura organizacional é um dos fatores que impede a gestão da informação, devido à resistência a mudanças. (RU)</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>
<p>4.7. Dentro do ISAP ou da unidade em que desempenha suas funções o compartilhamento da informação é importante.</p>	<p>() 5. Concordo totalmente () 4. Concordo () 3. Nem concordo nem discordo () 2. Discordo () 1. Discordo totalmente</p>

<p>4.8 Você sabe se existe alguma política de uso quanto à distribuição das informações no ISAP.</p> <p>* pode ser utilizado o verso, caso seja necessário</p> <p>(RU)</p>	<p>() Sim () Não</p> <p>4.8.1 Em caso positivo como é feita? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

Obrigado pela colaboração

Glossário

¹Instrumento de pesquisa, adaptado de Joelma de Souza Passos de Oliveira, Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - UFPR.

²Por arquitetura da informação entende-se a maneira de organizar as informações com o objetivo de torná-las claras para satisfazer as necessidades informacionais das pessoas.

³Rede de computadores locais (LAN)- *Local Área Network* (LAN), em português, Rede Local. É um conjunto de computadores que pertencem à mesma organização e que estão ligados entre eles numa pequena área geográfica por uma rede.

⁴Ferramenta de *workgroup*- trabalho em grupo (comunidades de prática, vídeo conferência, grupos de discussão).

APÊNDICE B

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Visão geral do estudo de caso

Tema

Identificar como o Instituto Superior de Administração Pública – ISAP, utiliza a informação como recurso para fortalecer a gestão organizacional.

Título

Informação como recurso para fortalecer a gestão organizacional – estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior Pública de Maputo - Moçambique.

Pressupostos

A informação assumiu uma crescente importância nas organizações, uma vez que a cada dia o seu uso e volume tem crescido, possibilitando a sobrevivência e articulação entre vários setores e unidades. Isso gera dificuldade no gerenciamento desse volume crescente de informações, uma vez que as organizações não se encontram preparadas para isso.

No contexto das organizações a informação, refere-se a todos os tipos de informação de valor como, por exemplo, de origem interna quanto externa, incluindo recursos que se originam na produção de dados, tais como de registro e arquivo, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando uma vasta gama de fontes (TARAPANOFF, 2006). Sem entender como gerenciar essa massa de dados (internos e externos), as organizações enfrentam dificuldades na obtenção, tratamento, armazenamento, disseminação e uso das informações daí resultantes.

Neste caso, com o advento da Tecnologia da Informação - TI que dá maior eficiência à disponibilização da informação no momento em que é necessária, as organizações devem estar atentas ao grande volume de informações produzidas no seu dia a dia de modo a facilitar a sua recuperação para a criação de produtos e

serviços, dado que a informação proporciona um diferencial competitivo na tomada de decisão.

Para o setor público, mesmo não motivado pela concorrência de mercado, a Gestão da Informação - GI para tomada de decisões se torna importante diante das exigências legais (OLIVEIRA, 2009). Do ponto de vista da gestão essa problemática relaciona-se com o fato da informação não ser gerenciada de forma eficiente, bem como a dispersão dessas informações contribui para o fraco desenvolvimento das atividades entre os colaboradores nas organizações. Porém, quando as organizações não determinam claramente as exigências informacionais, a obtenção, distribuição e utilização das informações relevantes para a tomada de decisão, esse processo pode mostrar-se falho.

Objetivos do Estudo

Geral

Identificar como o recurso informação fortalece a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública em Moçambique.

Específicos

- a) a partir da revisão da literatura, identificar os conceitos relevantes de Informação, GI e Organização, para IESP;
- b) caracterizar a GI para o ambiente organizacional enfatizando a IESP; e
- c) identificar e descrever com base na revisão da literatura, os principais elementos componentes de GI.

Problema de Pesquisa

A questão norteadora da pesquisa foi definida da seguinte forma: **Como o recurso informação pode fortalecer a gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública?**

Premissas da Pesquisa

Estas serviram de base para o direcionamento da pesquisa devendo refletir o funcionamento da organização e o alcance dos objetivos da pesquisa.

- d) O inadequado uso da informação pode prejudicar o funcionamento da organização.
- e) O estabelecimento de uma Gestão da Informação - GI pode dar suporte ao funcionamento da organização pelo adequado uso da informação.
- f) O conhecimento insuficiente da GI pode criar dificuldades nos processos dentro da organização.

Proposições teóricas utilizadas

- 1 – Organizações
- 2 – Informação para a gestão das organizações
- 3 – Monitoramento da informação
- 4 – Informação e gestão da informação
- 5 – Características da informação
- 6 – Valor da informação
- 7 – Qualidade da informação
- 8 – Gestão da informação
- 9 – Ciclos de Gestão da informação
- 10 – Gestão de Recursos Informacionais.

A principal proposição teórica adotada foi o modelo proposto por Davenport e Prusak (1998), onde abordam que a GI caracteriza-se por meio de quatro etapas: 1) determinação das exigências, 2) obtenção da informação, 3) distribuição da informação, e 4) uso da informação. Assim, é importante, identificar todas as etapas de um processo informacional, incluindo as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todas as mudanças que fazem a diferença (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

As principais atividades básicas do processo de GI, na visão desses autores, estão representada na figura a seguir.

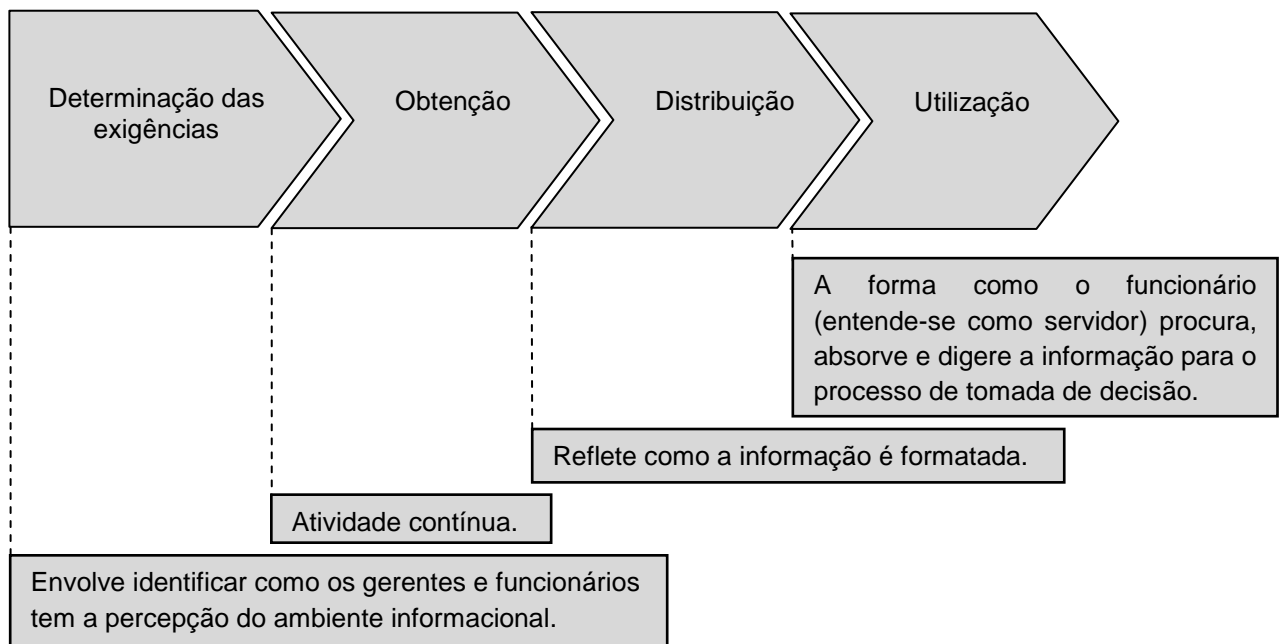


Figura 1 - Modelo de gestão da informação adotado para estudo
 Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Estrutura do Trabalho

- 1 - Seção 1- Introdução: apresentando as razões que conduziram ao tema, problema de pesquisa, justificativas, objetivos (geral e específico). Expõem-se ainda aspectos como limitações da dissertação e premissas que nortearam os estudos.
- 2 - Seção 2- Revisão de Literatura: apresentando os referenciais teóricos básicos relacionados a temática da pesquisa.
- 3 - Seção 3- Metodologia de pesquisa.
- 4 - Seção 4- Apresentação, análise e discussão dos resultados.
- 5 - Seção 5- Conclusão, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.
- 6 - Referências
- 7 - Apêndices
- 8 - Anexos.

Pessoal Envolvido

Pesquisador: Bernardo Cândido David Nhasengo

Professor orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

Professor coorientador: Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

Procedimentos adotados no trabalho de campo**Aspectos metodológicos**

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, que utilizou como estratégia o estudo de caso único como uma unidade de análise (holística).

Setor alvo

Organização pública, instituição de ensino superior.

A organização

Instituto Superior de Administração Pública – ISAP – localizado em Maputo – Moçambique.

Trata-se de uma instituição de ensino, pública, voltada à capacitação em Administração Pública de dirigentes e quadros em funções de direção e chefia, e para a elevação da capacidade de liderança, qualificação acadêmica e técnica-profissional dos funcionários em exercício na Administração Pública, com vista a boa governança em Moçambique.

Coleta de Dados

Pesquisa realizada por observação participante, entrevista não estruturada, com perguntas abertas e de sentido genérico.

Observação participante- está foi uma das etapas que permitiu ver e perceber como são desenvolvidos os processos no ambiente objeto de estudo. A observação foi realizada durante a aplicação do questionário nos meses de fevereiro e março de dois mil e doze.

Questionário estruturado- este foi o principal instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa e teve uma abordagem qualitativa.

Análises documentais- documentos institucionais do objeto de estudo como: Boletim da República o decreto nº 62/2004 que criou o ISAP, relatórios, apresentações, folhetos e documentos normativos relativos a instituição que foram recolhidos no ISAP no setor do Registo Acadêmico, além do organograma geral da instituição.

O período da coleta de dados ocorreu entre os dias 20 de fevereiro e 10 março de dois mil e doze, sendo que seguiu a seguinte sequência de procedimentos:

- Carta de apresentação, assinada pelo orientador, para efeitos de autorização para coleta de dados no ISAP.
- Acesso aos setores e departamentos para o agendamento com os servidores, sendo que também foi necessário agendar por *e-mail*, telefone celular pessoal e telefone interno pertencente a instituição para aplicação do instrumento de pesquisa.
- Estabeleceu-se uma agenda de acordo com as atividades de coleta de dados, considerando o tempo demandado para a pesquisa de campo.
- Os recursos utilizados na pesquisa de campo foram: computador pessoal, caderno de anotações, papel no formato A4, *post-it*, uma sala com um ambiente calmo para realizar as anotações.

Fontes de Dados

a) Primárias

Funcionários do ISAP que ocupam cargos de direção e chefia, técnicos administrativos e docentes em tempo integral.

b) Secundárias

- Internas: documentos, arquivos e registros do ISAP

- Externas: artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, na Internet, assim como outras publicações ligadas direta ou indiretamente ao tema.

Instrumentos de coleta de dados

a) Dados Primários

Foram coletados por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com funcionários do ISAP. Secundariamente e como complemento da coleta de dados, foi efetuada uma observação participante no próprio local de trabalho, utilizando o pesquisador como instrumento de observação, de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.

b) Dados Secundários

Foram coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas identificadas anteriormente e, ainda, por meio de questionário estruturado.

O questionário estruturado teve uma abordagem qualitativa. Este instrumento (Apêndice A) foi a principal fonte de dados e está dividido em quatro blocos principais, e cada bloco está voltado às etapas da GI do modelo de Davenport e Prusak (1998). Constituído por uma série ordenada de perguntas, totalizando trinta perguntas na área da GI, contendo perguntas abertas e fechadas, pois algumas pediam a justificativa para as escolhas.

As perguntas de múltipla escolha que foram utilizadas no questionário, possibilitaram que os servidores pudessem fazer a escolha pertinente da resposta, pois teve-se em mente o cuidado com o número de alternativas oferecidas. As perguntas dicotômicas possibilitaram aos servidores a facilidade na resposta com o propósito de justificar a resposta em causa.

Funcionário do ISAP entrevistado

Nome: Arnaldo Alfredo Duave

Cargo: Docente de Políticas públicas e planificação estratégica e gestão estratégica.

Experiência: 6 (seis) anos de serviços no ISAP. Possui curso superior em Gestão Educacional.

Idade: 55 anos

Data da entrevista: 27/02/2012

Local da Entrevista: instalações do ISAP

Duração da Entrevista: em torno de 30 (trinta minutos)

A entrevista procurou possibilitar ao pesquisador visualizar como são executados os processos de gestão da informação (conforme preconizado por Davenport e Prusak, 1998), sendo que as perguntas formuladas seguiram a sequência proposta pelos autores no modelo adotado como base para o estudo (ver item 4).

Em relação ao instrumento de coleta de dados estruturado, considerou-se que o ISAP conta com cinquenta e nove servidores aos quais os questionários foram aplicados pessoalmente para aqueles servidores que participam mais ativamente na GI dentro da instituição (envolvidos com os processos) totalizando quarenta e cinco servidores dos quais vinte e sete são do sexo masculino e dezoito do sexo feminino.

Dos quarenta e cinco questionários entregues aos servidores, quarenta foram devolvidos preenchidos, sendo que cinco questionários não foram devolvidos. Após a seleção dos servidores, foram feitos contatos por *e-mail*, telefone celular pessoal e telefone interno pertencente à instituição para a entrega dos questionários. A aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de fevereiro e março de dois mil e doze com um horário agendado pelos servidores em coordenação com o pesquisador.

Os questionários foram respondidos na ausência do pesquisador, pois no ato da entrega houve um momento para o esclarecimento das possíveis dúvidas. No questionário, foi apresentado o termo de consentimento livre esclarecido, contendo o tema de pesquisa e seus objetivos. Outras questões referentes às informações gerais dos servidores como, por exemplo: nome completo, sexo, estado civil, tempo de trabalho na instituição, cargo na instituição e formação acadêmica.

O Quadro 1 sintetiza o objeto de estudo utilizado na pesquisa.

Síntese do objeto de estudo	
Área da pesquisa	Instituição de Ensino Superior Pública (Moçambique-Maputo).
Universo	Servidores do ISAP.
População	A população é formada por 45 servidores.
Amostra e sujeitos da pesquisa	A amostra foi composta por 40 servidores (88,88% da população), que ocupam cargos de direção e chefia, técnicos administrativos e docentes em tempo integral.

Fonte: O autor (2012)

As questões do estudo de caso

O trabalho de campo buscou resposta para os seguintes itens:

- a) Determinação das necessidades informacionais
- b) Obtenção (coleta) de informações
- c) Distribuição (disseminação) das informações
- d) Utilização da informação

Para poder comparar o modelo teórico estabelecido (DAVENPORT e PRUSAK, 1998), com a maneira como o ISAP trabalha suas questões informacionais, foram estabelecidos os seguintes aspectos teóricos e suas conceituações.

Da revisão de literatura realizada, extrairam-se algumas definições que nortearam a realização do estudo de caso. Assim, o Quadro 1 apresenta as definições constitutivas e operacionais que foram usadas.

Quadro 02: Conceituações dos aspectos teóricos para o Estudo de Caso

Termo	Definição constitutiva	Definições operacionais
Gestão organizacional	Conjunto de processos que objetiva o planejamento, organização, direção, controle e distribuição de determinados recursos, produtos ou serviços (OLIVEIRA, 2005).	Operacionalizado por meio de observação participante e pela vivência do autor na organização objeto de estudo.
Gestão da informação	“Conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).	- Determinação de Necessidades Informacionais; - Coleta de Informações; - Distribuição de Informações; e, - Utilização da Informação. Operacionalizado por meio de observação participante e questionário estruturado.

Fonte: O pesquisador (2012)

No quadro a seguir são apresentadas outras definições de termos importantes que também nortearam o estudo de caso.

Quadro 03: Outros conceitos dos aspectos teóricos para o Estudo de Caso

Termo	Autor	Ano	Definição do conceito	Operacionalização
Organização	Etzioni	1964	Unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.	Levou-se em consideração a organização em estudo, considerando os seus objetivos na sociedade e seu organograma.
Dados	Laudon e Laudon	2004	Correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.	Operacionalizado por meio de revisão da literatura.
Informação	McGee e Prusak	1994	Dados coletados, organizados, orientados, aos quais são atribuídos significados e contexto.	Operacionalizado por meio de revisão da literatura.
Gestão de recursos informacionais	Rocha	2002	É o meio pelo qual uma organização maximiza a eficiência e eficácia com que planeja, reúne, organiza e utiliza o controle, divulga e dispõe a informação com o meio pelo qual assegura que o valor real e o potencial dessas informações sejam identificadas e exploradas na organização.	Operacionalizado por meio de revisão da literatura. Por meio de observação participante e pela vivência do autor na organização objeto de estudo.

Fonte: O pesquisador (2012)

Roteiro de Entrevista

Na entrevista não estruturada realizada com o executivo responsável pelos cursos executivos do ISAP, foram formuladas perguntas visando saber: a) como são determinadas as necessidades informacionais dos servidores?; b) como é realizada a coleta dessas informações?; c) Onde o servidor obtém a informação de que necessita?; d) como as informações são distribuídas aos servidores?; e) qual o meio pelo qual as informações são distribuídas?; f) com que periodicidade?; g) como ocorre a utilização das informações por parte dos servidores?.

Essas questões são semelhantes às do modelo proposto por Davenport e Prusak (1998) e visaram subsidiar o pesquisador com informações que permitissem estabelecer paralelos com os resultados obtidos por meio do questionário estruturado que foi aplicado junto aos demais servidores do ISAP.

Análise de dados

A análise dos dados foi efetuada comparando-se os aspectos apresentados nos modelos apresentados na revisão de literatura e aqueles que o ISAP tem utilizado, pela verificação de discrepâncias e coincidências entre eles. Trata-se, portanto, da utilização de uma estratégia de análise de dados baseada nas proposições teóricas apresentadas e que aplica, como técnica de análise, o modelo de correspondência (*pattern matching*).

Guia para o relatório do estudo de caso

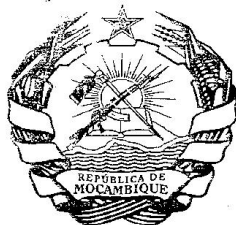
O relatório para o presente estudo foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2005), quando a audiência é constituída por pesquisadores ou banca examinadora de dissertações ou teses.

ANEXOS

Anexo I

Quarta-feira, 29 de Dezembro de 2004

I SÉRIE — Número 52



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

2.º SUPLEMENTO

IMPrensa NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no «Boletim da República».

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 61/2004:

Cria o Instituto Superior de Administração Pública, abreviadamente designado por ISAP, com sede em Maputo.

Decreto n.º 62/2004:

Autoriza a Igreja Reformada de Moçambique a criar o Instituto Superior Cristão, abreviadamente designado Hefisiba-ISC, com sede na Vila Ulongué, Distrito de Angónia, província de Tete.

Decreto n.º 63/2004:

Approva o Regulamento de Taxas Radioeléctricas.

Decreto n.º 64/2004:

Approva o Regulamento de Taxas de Telecomunicações

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 61/2004

de 29 de Dezembro

A formação de quadros qualificados figura como uma das maiores prioridades no Programa do Governo da República de Moçambique.

A necessidade da capacitação em Administração Pública de dirigentes e quadros em funções de direcção e chefia e elevação da qualificação académica e técnico profissional

dos funcionários em exercício na Administração Pública justificam a criação de uma instituição de ensino superior em Administração Pública.

Assim, ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 14 da Lei n.º 5/2003, de 21 de Janeiro, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1.º É criada a instituição de ensino superior com a designação de Instituto Superior de Administração Pública, com sede em Maputo, abreviadamente designado por ISAP.

Art. 2.º O ISAP é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e de autonomia científica, pedagógica, administrativa e disciplinar e rege pelos Estatutos em anexo ao presente decreto sendo dele parte integrante.

Art. 3.º Os critérios para admissão ao ISAP são os fixados legalmente para o ensino superior, independentemente de outros estabelecidos pela instituição, os quais não deverão contrariar o disposto na lei.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 15 de Novembro de 2004.

Publique-se.

A Primeira-Ministra, *Luísa Dias Diogo*.

Estatuto Orgânico do Instituto Superior de Administração Pública

CAPÍTULO I

Natureza, princípios e objectivos

ARTIGO 1

(Denominação e natureza)

1.º O Instituto Superior de Administração Pública, abreviadamente designado pela sigla ISAP, é uma instituição de ensino superior, vocacionada para a capacitação em administração pública de dirigentes e quadros em funções de direcção e chefia e a elevação da capacidade de liderança, qualificação académica e técnico-profissional dos funcionários em exercício na administração pública, com vista à boa governação.

2. Podem beneficiar de acções de formação do ISAP, instituições não governamentais que prossigam fins de interesse público.

3. O ISAP desenvolve actividades de formação, extensão, investigação e consultoria na área de Administração Pública.

4. O ISAP é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e de autonomia científica, pedagógica, administrativa e disciplinar.

ARTIGO 2

(Sede)

O ISAP tem a sua sede na cidade de Maputo, podendo desenvolver as suas actividades em qualquer parte do território nacional.

ARTIGO 3

(Princípios gerais)

No exercício das suas actividades, o ISAP rege-se, para além dos princípios gerais e pedagógicos definidos nos artigos 1 e 2 da Lei n.º 6/92, de 6 de Maio, pelos princípios constantes do artigo 2 da Lei n.º 5/2003, de 21 de Janeiro, nomeadamente:

- a) Democracia e respeito pelos direitos humanos;
- b) Igualdade e não discriminação;
- c) Valorização dos ideais da pátria, ciência e humanidade;
- d) Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica;
- e) Participação no desenvolvimento económico, científico, social e cultural do país, da região e do mundo;
- f) Autonomia científica, pedagógica, administrativa e disciplinar.

ARTIGO 4

(Princípios específicos)

O ISAP rege-se pelos seguintes princípios específicos:

1. Pedagógicos:

- a) Formação de carácter profissionalizante com efeitos imediatos na qualidade da prestação individual e do serviço;
- b) Relevância curricular através de investigação aplicada permanente sobre os efeitos da formação;
- c) Utilização de técnicas e meios pedagógicos adaptados ao público-alvo (funcionários em serviço) e susceptíveis de atingir o mais amplo público;
- d) Criação de um ambiente de aprendizagem permanente nas organizações;
- e) Flexibilidade dos modelos organizativos da formação com vista a minimizar o afastamento dos funcionários dos serviços.

2. De organização e articulação institucional:

- a) Capacitação das instituições de forma global utilizando as potencialidades do Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP);
- b) Desconcentração da formação por via da implantação de pólos difusores regionais;
- c) Articulação da formação com a progressão nas carreiras profissionais;
- d) Coordenação da formação com as instituições destinatárias;
- e) Estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino superior com vista à execução descentrada da formação.

ARTIGO 5

(Objectivos)

O ISAP tem os seguintes objectivos:

- a) Contribuir para a elevação do nível de formação técnico-profissional e de profissionalização dos funcionários do Estado;
- b) Contribuir para o processo da reforma e modernização do Sector Público, favorecendo a transformação dos sistemas de gestão e administração do Estado, resultado da formação aliada à investigação teórica, reflexiva e prática, susceptível de aplicação imediata nos sectores de proveniência dos formandos;
- c) Organizar cursos oficiais, credenciados e acreditados nos termos da lei, de elevada qualidade e correspondentes aos graus académicos estabelecidos na Lei n.º 5/2003, de 21 de Janeiro, Lei do Ensino Superior, bem como cursos executivos e outros cursos de curta duração e certificados, visando satisfazer necessidades específicas do sector público;
- d) Criar e organizar cursos de natureza diversa, concretamente cursos de especialização, de extensão e de actualização, com conteúdos definidos pelos órgãos do Governo e com a relevância por este definida, em termos de acesso e progressão nas carreiras profissionais.

CAPÍTULO II

Tutela e Autonomia

ARTIGO 6

(Tutela)

1. O ISAP é tutelado pelo Ministro que superintende a Administração Pública em coordenação, em tudo quanto diga respeito ao ensino superior, ciência e tecnologia, com o Ministro que superintende o respectivo sector.

2. O ISAP obriga-se a submeter ao Ministro de tutela, o plano anual de actividades, o relatório anual de actividades e o relatório anual de contas.

3. O Estado afectará ao ISAP um património específico e os meios financeiros necessários à prossecução dos seus objectivos.

ARTIGO 7

(Autonomia)

A autonomia de que goza o ISAP traduz-se na sua capacidade para:

- a) Assinar convénios e contratos com organizações nacionais e internacionais e financiadores das actividades e gerir os recursos humanos, financeiros e patrimoniais supervenientes, no quadro legal aplicável;
- b) Prestar serviços de consultoria solicitados por entidades comunitárias, públicas ou de direito privado, na área de administração pública, bem como gerir os proventos resultantes, no quadro legal aplicável;
- c) Definir os seus programas de formação e de pesquisa no quadro das prioridades definidas pelo Governo;
- d) Programar e orientar acções de extensão no quadro das prioridades definidas pelo Governo;
- e) Estabelecer parcerias com outras instituições nacionais ou estrangeiras no campo da investigação científica;
- f) Elaborar e aprovar programas de formação, definir métodos de ensino, critérios e meios de avaliação, conferir e certificar graus académicos nos níveis que lecciona;

- g) Estabelecer regulamentos internos e criar mecanismos de controlo da sua observância;
- h) Penalizar infracções praticadas por formadores, investigadores, corpos técnico e administrativo.

CAPÍTULO III

Organização e Estrutura Interna

SECÇÃO I

Organização

ARTIGO 8

(Órgãos)

São órgãos do ISAP:

- a) O Director-Geral;
- b) O Director-Geral Adjunto;
- c) O Conselho Orientador;
- d) O Conselho Directivo;
- e) O Conselho Científico;
- f) O Conselho Académico.

SECÇÃO II

Director-Geral e Director-Geral Adjunto do ISAP

ARTIGO 9

(Nomeação e mandato)

O Director-Geral e Director-Geral Adjunto são nomeados pelo Primeiro-Ministro, mediante proposta do Ministro de tutela e ouvido o órgão que superintende o ensino superior, para um mandato de três anos, renovável.

ARTIGO 10

(Competências do Director-Geral)

2. Compete ao Director-Geral:

- a) Dirigir, superintender e coordenar a actividade pedagógica, de extensão, científica, de investigação, de administração e finanças, assegurando um correcto e harmónico funcionamento dos órgãos e serviços da instituição, na prossecução dos objectivos do ISAP;
- b) Representar o ISAP junto de organismos oficiais, das outras instituições do ensino superior e em eventos oficiais;
- c) Zelar pela aplicação da vigente legislação relevante do presente Estatuto Orgânico e demais regulamentação da instituição;
- d) Nomear sob proposta do Director-Geral Adjunto o Director Académico e o Director Administrativo do ISAP;
- e) Nomear o Chefe do Gabinete do Director-Geral;
- f) Assinar a certificação dos graus académicos e certificados dos cursos ministrados pelo ISAP, bem como o reconhecimento de níveis;
- g) Homologar o mandato dos membros do Conselho Orientador;
- h) Convocar e presidir ao Conselho Orientador;
- i) Convocar e presidir ao Conselho Directivo.

2. O Director-Geral assume todas as competências não atribuídas por lei e pelo estatuto, a outros órgãos do ISAP.

3. O Director-Geral pode delegar no Director-Geral Adjunto qualquer das atribuições mencionadas no número anterior.

ARTIGO 11

(Competências do Director-Geral Adjunto)

1. O Director-Geral Adjunto tem as seguintes competências:

- a) Coordenar a elaboração do plano anual de actividades da instituição e submetê-lo à deliberação do Conselho Orientador do ISAP;
- b) Garantir o cumprimento dos planos de actividades da instituição, procedendo a balanços regulares e tomando medidas concorrentes ao bom desempenho dos sectores;
- c) Propor ao Director-Geral a nomeação e cessação de funções do Director Académico e do Director Administrativo;
- d) Nomear e mandar cessar funções, sob proposta do Director Académico, dos Coordenadores de Curso, Coordenadores de Módulo ou de Área Curricular, júris de exames e formadores;
- e) Nomear e mandar cessar funções, sob proposta do Director Administrativo, do Chefe de Secretaria e Registo Académico, Chefe do Secretariado da Direcção e restante pessoal técnico e administrativo;
- f) Outorgar os contratos dos formadores e corpo técnico-administrativo;
- g) Outorgar contratos e convénios com outras instituições de ensino públicas e privadas, organizações e entidades nacionais e internacionais, plasmando as parcerias necessárias ao cumprimento das actividades e desenvolvimento do ISAP;
- h) Assinar as requisições de fundos e autorizações de pagamentos, conjuntamente com o Director Administrativo;
- i) Exercer as demais faculdades e prerrogativas conferidas pela legislação e regulamentação vigentes, pela demais regulamentação e delegar competências que entender for conveniente.

3. Nas suas faltas e impedimentos, o Director-Geral Adjunto é substituído pelo Director Académico.

SECÇÃO III

Conselho Orientador

ARTIGO 12

(Natureza)

O Conselho Orientador do ISAP é um órgão que delibera sobre as políticas e actividades pedagógicas, científicas, de investigação e de administração e finanças.

ARTIGO 13

(Composição do Conselho Orientador)

1. O Conselho Orientador é composto por:

- a) Director-Geral, que o convoca e preside;
- b) Director-Geral Adjunto;
- c) Representantes permanentes dos Ministros que superintendem a administração pública, o ensino superior, ciência e tecnologia e o plano e finanças e o órgão coordenador da Reforma do Sector Público em geral.

2. O Director-Geral pode convidar personalidades, profissionais, académicos e outras individualidades de reconhecido mérito, parceiros e financiadores, bem como quadros dirigentes do ISAP e da comunidade académica para assistir às sessões do Conselho Orientador sem prejuízo da funcionalidade do órgão.

- g) Estabelecer regulamentos internos e criar mecanismos de controlo da sua observância;
- h) Penalizar infracções praticadas por formadores, investigadores, corpos técnico e administrativo.

CAPÍTULO III

Organização e Estrutura Interna

SECÇÃO I

Organização

ARTIGO 8

(Órgãos)

São órgãos do ISAP:

- a) O Director-Geral;
- b) O Director-Geral Adjunto;
- c) O Conselho Orientador;
- d) O Conselho Directivo;
- e) O Conselho Científico;
- f) O Conselho Académico.

SECÇÃO II

Director-Geral e Director-Geral Adjunto do ISAP

ARTIGO 9

(Nomeação e mandato)

O Director-Geral e Director-Geral Adjunto são nomeados pelo Primeiro-Ministro, mediante proposta do Ministro de tutela e ouvido o órgão que superintende o ensino superior, para um mandato de três anos, renovável.

ARTIGO 10

(Competências do Director-Geral)

2. Compete ao Director-Geral:

- a) Dirigir, superintender e coordenar a actividade pedagógica, de extensão, científica, de investigação, de administração e finanças, assegurando um correcto e harmónico funcionamento dos órgãos e serviços da instituição, na prossecução dos objectivos do ISAP;
- b) Representar o ISAP junto de organismos oficiais, das outras instituições do ensino superior e em eventos oficiais;
- c) Zelar pela aplicação da vigente legislação relevante, do presente Estatuto Orgânico e demais regulamentação da instituição;
- d) Nomear sob proposta do Director-Geral Adjunto o Director Académico e o Director Administrativo do ISAP;
- e) Nomear o Chefe do Gabinete do Director-Geral;
- f) Assinar a certificação dos graus académicos e certificados dos cursos ministrados pelo ISAP, bem como o reconhecimento de níveis;
- g) Homologar o mandato dos membros do Conselho Orientador;
- h) Convocar e presidir ao Conselho Orientador;
- i) Convocar e presidir ao Conselho Directivo.

2. O Director-Geral assume todas as competências não atribuídas por lei e pelo estatuto, a outros órgãos do ISAP.

3. O Director-Geral pode delegar no Director-Geral Adjunto qualquer das atribuições mencionadas no número anterior.

ARTIGO 11

(Competências do Director-Geral Adjunto)

1. O Director-Geral Adjunto tem as seguintes competências:

- a) Coordenar a elaboração do plano anual de actividades da instituição e submetê-lo à deliberação do Conselho Orientador do ISAP;
- b) Garantir o cumprimento dos planos de actividades da instituição, procedendo a balanços regulares e tomando medidas concorrentes ao bom desempenho dos sectores;
- c) Propor ao Director-Geral a nomeação e cessação de funções do Director Académico e do Director Administrativo;
- d) Nomear e mandar cessar funções, sob proposta do Director Académico, dos Coordenadores de Curso, Coordenadores de Módulo ou de Área Curricular, júris de exames e formadores;
- e) Nomear e mandar cessar funções, sob proposta do Director Administrativo, do Chefe de Secretaria e Registo Académico, Chefe do Secretariado da Direcção e restante pessoal técnico e administrativo;
- f) Outorgar os contratos dos formadores e corpo técnico-administrativo;
- g) Outorgar contratos e convénios com outras instituições de ensino públicas e privadas, organizações e entidades nacionais e internacionais, plasmando as parcerias necessárias ao cumprimento das actividades e desenvolvimento do ISAP;
- h) Assinar as requisições de fundos e autorizações de pagamentos, conjuntamente com o Director Administrativo;
- i) Exercer as demais faculdades e prerrogativas conferidas pela legislação e regulamentação vigentes, pela demais regulamentação e delegar competências que entender for conveniente.

3. Nas suas faltas e impedimentos, o Director-Geral Adjunto é substituído pelo Director Académico.

SECÇÃO III

Conselho Orientador

ARTIGO 12

(Natureza)

O Conselho Orientador do ISAP é um órgão que delibera sobre as políticas e actividades pedagógicas, científicas, de investigação e de administração e finanças.

ARTIGO 13

(Composição do Conselho Orientador)

1. O Conselho Orientador é composto por:

- a) Director-Geral, que o convoca e preside;
- b) Director-Geral Adjunto;
- c) Representantes permanentes dos Ministros que superintendem a administração pública, o ensino superior, ciência e tecnologia e o plano e finanças e o órgão coordenador da Reforma do Sector Público em geral.

2. O Director-Geral pode convidar personalidades, profissionais, académicos e outras individualidades de reconhecido mérito, parceiros e financiadores, bem como quadros dirigentes do ISAP e da comunidade académica para assistir às sessões do Conselho Orientador sem prejuízo da funcionalidade do órgão.

ARTIGO 14

(Competências do Conselho Orientador)

Compete ao Conselho Orientador:

- a) Deliberar sobre as políticas pedagógicas, de investigação e extensão do ISAP;
- b) Deliberar sobre os planos anuais de actividades pedagógicas, científicas, de investigação e de administração e finanças do ISAP;
- c) Deliberar sobre e aprovar o Regulamento do Conselho Orientador.

ARTIGO 15

(Funcionamento do Conselho Orientador)

1. O Conselho Orientador reúne-se, ordinariamente, uma vez por ano, sob convocatória do Director-Geral, para o exercício das competências atribuídas no artigo anterior.

2. O Conselho Orientador pode reunir-se, extraordinariamente, sob convocatória do Director-Geral, ou a pedido de dois terços dos seus membros.

3. O Conselho Orientador reúne estando presentes pelo menos dois terços dos seus membros.

4. A designação dos membros do Conselho Orientador é feita pelo dirigente da respectiva instituição e homologada pelo Director-Geral, para os devidos efeitos.

5. Os membros do Conselho Orientador são remunerados através de senha de presença, cujo montante é fixado por Despacho da Ministra do Plano e Finanças, sob proposta do Director-Geral do ISAP.

SECÇÃO IV

Conselho Directivo

ARTIGO 16

(Natureza)

O Conselho Directivo concebe e coordena a dinâmica institucional sobre o funcionamento do sistema de formação, as políticas e actividades pedagógicas, científicas, de investigação, de extensão e de administração e finanças do ISAP.

ARTIGO 17

(Composição do Conselho Directivo)

1. O Conselho Directivo do ISAP é composto por:

- a) Director-Geral, que o convoca e preside;
- b) Director-Geral Adjunto;
- c) Director Académico;
- d) Director de Administração e Finanças.

2. Podem ser chamados a participar no Conselho Directivo, outros profissionais e académicos convidados pelo Director-Geral.

ARTIGO 18

(Competências do Conselho Directivo)

Compete ao Conselho Directivo do ISAP:

- a) Coordenar e monitorar a execução das políticas e planos anuais de actividades pedagógicas, científicas, de investigação, de extensão e de administração e finanças do ISAP, ouvida a deliberação do Conselho Orientador.
- b) Submeter o Regulamento do Conselho Directivo à aprovação do Director-Geral.

ARTIGO 19

(Funcionamento do Conselho Directivo)

O Conselho Directivo reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sob convocatória do Director-Geral.

SUBSECÇÃO I

Director Académico

ARTIGO 20

(Designação e competências)

1. O Director Académico é nomeado pelo Director-Geral, sob proposta do Director-Geral Adjunto, de entre os formadores com o grau de doutoramento ou com o grau de mestrado com experiência relevante, para um mandato de três anos, renovável.

2. São competências do Director Académico:

- a) Garantir e supervisionar a qualidade científica da formação e das actividades científicas e pedagógicas do ISAP, bem como a assessoria científica à Direcção do ISAP;
- b) Convocar e presidir ao plenário do Conselho Académico;
- c) Propor ao Director-Geral Adjunto a nomeação dos formadores membros do Conselho Académico, assim como a sua distribuição por comissões de trabalho, de acordo com a dinâmica e necessidades das actividades do sector;
- d) Propor ao Director-Geral Adjunto a contratação de formadores, investigadores e técnicos para a Unidade de Monitoria, Avaliação e Investigação;
- e) Convidar outros formadores e profissionais de reconhecido mérito, para a sua participação no Conselho Académico, nas comissões de trabalho e na Unidade de Monitoria, Avaliação e Investigação e propor, ao Director-Geral Adjunto, a sua designação;
- f) Coordenar a planificação das actividades do Conselho Académico, da Unidade de Monitoria, Avaliação e Investigação do ISAP, do centro de recursos e das coordenações dos cursos, bem como a avaliação regular das mesmas;
- g) Garantir a elaboração e cumprimento dos regulamentos do Conselho Académico da Unidade de Monitoria, Avaliação e Investigação do ISAP, da coordenação dos cursos e do centro de recursos;
- h) Estabelecer as regras de ingresso aos cursos ministrados pelo ISAP;
- i) Estabelecer os procedimentos e sanções a aplicar às infracções e fraudes académicas.

SUBSECÇÃO II

Director Administrativo

ARTIGO 21

(Designação e competências)

1. O Director Administrativo é nomeado pelo Director-Geral, sob proposta do Director-Geral Adjunto, para um mandato de três anos, renovável.

2. São competências do Director Administrativo:

- a) Supervisar e coordenar todos os serviços relativos à gestão dos recursos humanos, financeiros, patrimoniais e logísticos do ISAP;

- b) Garantir a elaboração do orçamento e do plano anual das actividades da instituição, bem como o relatório financeiro da sua execução;
- c) Controlar o funcionamento de todas as estruturas e serviços de apoio, bem como o sistema de informações e comunicações do ISAP;
- d) Controlar o processo de contratação do corpo de formadores e de outro pessoal da instituição;
- e) Garantir o bom desempenho dos serviços de relações públicas e cooperação, em conformidade com o plano de actividades e de desenvolvimento do ISAP;
- f) Assinar as requisições de fundos e autorizações de pagamentos, conjuntamente com o Director-Geral Adjunto ou o seu substituto nas suas ausências e impedimentos;
- g) Controlar a execução das actividades de aprovisionamento nomeadamente, abertura de concursos, assegurando a legalidade e isenção no aprovisionamento de bens e serviços necessários à instituição.

SECÇÃO V

Conselho Académico

ARTIGO 22

(Natureza)

O Conselho Académico é um órgão de garantia da qualidade científica da formação e das actividades científicas do ISAP e de assessoria científica à Direcção do ISAP. O Conselho Académico está igualmente vocacionado para a orientação e coordenação das actividades pedagógicas do ISAP.

ARTIGO 23

(Composição do Conselho Académico)

1. O Conselho Académico é composto por:
 - a) Director Académico, que o convoca e preside;
 - b) Coordenadores dos Cursos;
 - c) Formadores da instituição, habilitados com o grau de doutoramento e de mestrado, em conformidade com critérios curriculares, pedagógicos e funcionais;
 - d) Dois representantes dos formandos;

2. O Director Académico pode convidar outros formadores e profissionais de mérito reconhecido, para participar no Conselho Académico.

ARTIGO 24

(Competências do Conselho Académico)

Compete ao Conselho Académico:

- a) Apreciar o perfil, a qualidade e competência científica e profissional dos candidatos a coordenadores curriculares, formadores, investigadores, palestrantes e oradores da instituição e remeter à aprovação do Director-Geral;
- b) Avaliar e propor a composição dos júris das provas dos diversos graus académicos e certificados atribuídos pela instituição, para aprovação do Director-Geral;
- c) Planificar as condições de admissão e acesso às provas dos diversos graus académicos e certificados, para aprovação do Director-Geral;

- d) Coordenar a planificação curricular dos cursos ministrados pelo ISAP e submeter os planos de estudos à aprovação do Director-Geral;
- e) Pronunciar-se sobre os pedidos de reconhecimento de nível e submetê-los ao Director-Geral;
- f) Elaborar pareceres sobre os planos de actividade de investigação científica e extensão da instituição e submetê-los ao Director-Geral;
- g) Elaborar o regulamento do Conselho Académico e remetê-lo à aprovação do Director-Geral;
- h) Apreciar o plano pedagógico anual da instituição, assim como o projecto do orçamento correspondente e garantir a sua execução;
- i) Garantir a qualidade das metodologias de formação, dos materiais didácticos, do centro de recursos, e do desempenho dos formadores e formandos;
- j) Apreciar o Regulamento de Avaliação e controlar o seu cumprimento;
- k) Promover a adequação dos cursos às necessidades reais da reforma e modernização da administração pública.

ARTIGO 25

(Funcionamento do Conselho Académico)

1. O Conselho Académico funciona em plenário e em comissões.

2. O plenário do Conselho Académico reúne-se, ordinariamente, de dois em dois meses, convocado e dirigido pelo Director Académico e, extraordinariamente, sempre que se achar necessário convocado pelo mesmo ou pelo Director-Geral do ISAP.

3. As comissões funcionam por mandato, expresso por despacho do Director-Geral Adjunto, em conformidade com as necessidades e planos de actividades da Instituição.

4. Cada comissão é dirigida por um Coordenador, nomeado pelo Director-Geral Adjunto, sob proposta do Director Académico.

5. Os coordenadores das comissões subordinam-se ao Director Académico.

6. Consideram-se criadas as condições para a reunião do Conselho Académico, presentes dois terços dos seus membros.

CAPÍTULO IV

Organização Académica

ARTIGO 26

(Natureza e criação)

1. As actividades académicas organizam-se através de estruturas orgânicas executivas que desempenham tarefas pedagógicas, de extensão e de investigação.

2. As estruturas orgânicas são criadas e extintas por despacho do Director-Geral, sob proposta do Director Académico.

SUBSECÇÃO I

Coordenação dos cursos

ARTIGO 27

(Natureza, composição e funcionamento)

1. A coordenação de curso é uma estrutura de natureza pedagógica, destinada à organização curricular e lectiva do curso, que congrega todos os recursos humanos e materiais necessários a cada curso.

2. A coordenação de curso é constituída por todos os formadores de um determinado curso, incluindo os coordenadores de módulos ou de áreas curriculares do mesmo.

3. As reuniões e as normas de funcionamento da coordenação de curso são estabelecidas por regulamento próprio a ser apreciado pelo Conselho Académico e aprovado pelo Director Académico.

ARTIGO 28

(Coordenador de curso)

1. A coordenação de curso é dirigida por um Coordenador do Curso, contratado pelo ISAP, sob proposta do Director Académico e com o parecer do Conselho Académico.

2. O Coordenador do Curso subordina-se ao Director Académico.

3. A duração do mandato do Coordenador do Curso é definida caso a caso em função da duração do curso.

4. São competências do Coordenador de Curso:

- a) Presidir às sessões da coordenação do curso;
- b) Supervisar e avaliar a organização curricular e lectiva do curso, bem como as actividades dos coordenadores de módulos ou de áreas curriculares do mesmo e respectivos formadores;
- c) Propor melhorias, reajustamentos e actualização do currículo e plano de estudos do curso;
- d) Sugerir a reciclagem e aperfeiçoamento dos formadores do curso;
- e) Propor a realização de actividades de investigação científica e de extensão, relacionadas com o currículo do curso;
- f) Propor a organização de simpósios, conferências, seminários e estudos científicos, do interesse do curso;
- g) Monitorar o funcionamento pedagógico e científico do curso;
- h) Propor a contratação de coordenadores de módulos ou de áreas curriculares e formadores do curso;
- i) Apresentar ao Conselho Académico, o regulamento de funcionamento da coordenação do curso.

ARTIGO 29

(Coordenador de módulo ou de área curricular)

1. Os coordenadores de módulos ou de áreas curriculares são contratados pelo ISAP, sob proposta do Director Académico, ouvido o Coordenador do Curso.

2. O Coordenador de módulo ou de área curricular, cujo mandato depende da duração do Curso, subordina-se ao Coordenador do Curso.

3. Compete ao coordenador de módulo ou de área curricular:

- a) Coordenar e avaliar a organização curricular e lectiva do módulo ou área curricular, bem como a actividade dos respectivos formadores;
- b) Propor melhorias, reajustamentos e actualização do conteúdo do módulo ou área curricular;
- c) Propor a contratação de formadores do módulo ou área curricular;
- d) Propor programas de capacitação dos formadores do módulo ou área curricular;
- e) Monitorar o funcionamento pedagógico e científico do módulo ou área curricular;
- f) Propor a realização de simpósios, conferências, seminários e estudos científicos relacionados com o módulo ou área curricular.

SUBSECÇÃO II

Unidade de Monitoria, Avaliação e Investigação

ARTIGO 30

(Natureza)

A Unidade de Monitoria, Avaliação e Investigação do ISAP tem por função garantir a permanente relevância dos curricula, para os objectivos da administração pública, através de estudos de campo e avaliações de resultados da formação e propostas curriculares.

CAPÍTULO V

Estruturas de Apoio

ARTIGO 31

(Natureza e composição)

1. Os serviços vocacionados ao apoio técnico e administrativo do ISAP subordinam-se ao Director Administrativo.

2. As estruturas de apoio são as seguintes:

- a) Gabinete do Director-Geral;
- b) Secretaria e Registo Académico;
- c) Administração e Finanças.

ARTIGO 32

(Gabinete do Director-Geral)

1. O Gabinete do Director-Geral é um serviço executivo, de apoio ao Director-Geral, Director-Geral Adjunto, ao Conselho Orientador e ao Conselho Directivo.

2. As actividades do Gabinete do Director-Geral são coordenadas e supervisionadas pelo Chefe do Gabinete do Director-Geral.

3. Compete ao Gabinete do Director-Geral:

- a) Secretariar as reuniões dos órgãos assistidos;
- b) Executar o tratamento de todo o expediente, arquivos, serviços de comunicação e informação interna e externa dos órgãos assistidos;
- c) Executar actividades de assessoria aos órgãos assistidos, no âmbito de assuntos jurídicos, de cooperação nacional e internacional e de relações públicas;
- d) Verificar os processos de reconhecimento de níveis, de certificação e diplomas dos cursos.

4. A composição e funcionamento do Gabinete do Director-Geral são normados por regulamento a ser aprovado pelo Director-Geral Adjunto.

5. A conduta dos membros do Gabinete do Director-Geral rege-se por absoluto sigilo sobre o desempenho das actividades dos órgãos assistidos.

ARTIGO 33

(Secretaria e Registo Académico)

1. A Secretaria e Registo Académico é uma estrutura vocacionada para a organização administrativa e registo das actividades pedagógicas, do registo do percurso académico dos formandos e formadores e de atendimento ao público em geral.

2. As actividades da Secretaria e Registo Académico são coordenadas e supervisionadas por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral Adjunto.

3. Compete à Secretaria e Registo Académico:

- a) Prestar informações sobre as condições de acesso e frequência dos cursos;
- b) Organizar os processos individuais dos formandos e formadores;

- c) Instruir os processos de reconhecimento de níveis, de certificação e diplomas dos cursos e canalizá-los ao Gabinete do Director-Geral;
- d) Elaborar e divulgar documentos derivados das decisões da Direcção Académica, relativos à organização pedagógica dos cursos, como horários, turmas, livros de turmas, de sumários e de termos, ocupação das salas de aulas, organização de testes, exames e outros afins;
- e) Controlar a assiduidade mensal dos formadores e informar a Direcção Administrativa;
- f) Receber e instruir requerimentos dos formandos, formadores e do público em geral, para os respectivos despachos;
- g) Receber os pagamentos dos formandos e canalizá-los à Direcção Administrativa;
- h) Elaborar as informações pedagógicas solicitadas pelas instituições da proveniência dos formandos.

ARTIGO 34

(Direcção de Administração e Finanças)

1. A Direcção de Administração e Finanças é uma estrutura executiva e de gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais do ISAP.
2. A Direcção de Administração e Finanças subordina-se ao Director Administrativo.
3. Compete à Direcção de Administração e Finanças:
 - a) Elaborar o projecto de orçamento anual da instituição;
 - b) Executar o orçamento anual aprovado;
 - c) Elaborar os relatórios periódicos sobre a execução do orçamento anual;
 - d) Controlar as receitas e despesas do ISAP;
 - e) Executar as actividades de concursos de fornecimento, no estrito cumprimento das normas de finanças públicas, transparência, ética e deontologia profissional;
 - f) Executar os pagamentos das despesas autorizadas pela Direcção do ISAP;
 - g) Garantir a gestão dos formadores e de outro pessoal do ISAP.
4. A composição e normas de funcionamento da Direcção de Administração e Finanças são estabelecidas por regulamento próprio, aprovado pelo Director-Geral Adjunto, sob proposta do Director Administrativo.

ARTIGO 35

(Centro de Recursos)

1. O Centro de Recursos é uma estrutura de apoio às actividades pedagógicas e científicas do ISAP, podendo beneficiar o público em geral.
2. O Centro de Recursos integra a Biblioteca, a Documentação e Informática.
3. O Centro de Recursos é coordenado e supervisionado por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral Adjunto.
4. As normas de funcionamento do Centro de Recursos são estabelecidas por regulamento próprio a ser aprovado pelo Director-Geral Adjunto, sob proposta do Director Académico, ouvido o Chefe do Centro de Recursos.

ARTIGO 36

(Chefe do Centro de Recursos)

1. O Chefe do Centro de Recursos subordina-se ao Director Académico.

2. Compete ao Chefe do Centro de Recursos:

- a) Garantir o bom funcionamento do Centro de Recursos, nomeadamente a Biblioteca, Documentação e Informática;
- b) Propor a contratação, formação e capacitação do pessoal do Centro de Recursos;
- c) Propor o projecto do orçamento anual do Centro de Recursos;
- d) Propor a realização e o respectivo financiamento de benfeitorias ao Centro de Recursos;
- e) Propor actividades geradoras de receitas, para o desenvolvimento do Centro de Recursos.

CAPÍTULO VI

Corpos de Formadores e Investigadores, de Técnicos e Administrativos

ARTIGO 37

(Regime jurídico)

O pessoal do ISAP rege-se pelo Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, enquanto não for aprovada a legislação especial que define o estatuto jurídico do pessoal das instituições de ensino superior públicas, conforme o disposto nos artigos 23 e 27, da Lei n.º 5/2003, de 21 de Janeiro, Lei do Ensino Superior.

CAPÍTULO VII

Regime Patrimonial e Económico-Financeiro

ARTIGO 38

(Património)

Integram o património do ISAP, os bens móveis e imóveis e direitos concedidos pelo Estado, ou por outras instituições, ou ainda adquiridos pelo ISAP.

ARTIGO 39

(Regime financeiro)

1. O ISAP elabora anualmente o respectivo orçamento, com as receitas e despesas da instituição.
2. O ISAP obriga-se à prestação anual de contas aos órgãos competentes do Estado, em conformidade com a lei vigente.

CAPÍTULO VIII

Cursos, Graus, Diplomas e Certificados

ARTIGO 40

(Cursos)

1. O ISAP ministra cursos de formação profissional em Administração Pública de nível superior.
2. Por si só, ou em cooperação com outras instituições, organiza e realiza cursos de especialização, actualização e de extensão para a promoção da actualização profissional em Administração Pública.

ARTIGO 41

(Graus e diplomas)

1. O ISAP confere os graus de bacharel, licenciado, diploma de pós-graduação, e mestre aos que concluíam os respectivos cursos ou acções de graduação superior ou pós-graduação.
2. O ISAP participa em programas de doutoramento em parceria com Universidades no país e instituições habilitadas no estrangeiro.

ARTIGO 42
(Certificados)

1. O ISAP emite certificados profissionais superiores de Administração Pública.

2. O ISAP emite certificados de aproveitamento e de participação a todos os que participam em cursos de actualização e de extensão por si organizados.

CAPÍTULO IX
Símbolos do ISAP

ARTIGO 43
(Sigla)

O Instituto Superior de Administração Pública usa a sigla "ISAP".

ARTIGO 44
(Dia)

O dia comemorativo do ISAP é o dia 23 de Junho, Dia Internacional da Função Pública, decretado pelas Nações Unidas.

ARTIGO 45
(Emblema e Bandeira)

O emblema e a bandeira do ISAP serão aprovados pelo Conselho Orientador do ISAP.

Decreto n.º 62/2004
de 29 de Dezembro

Um dos grandes desafios em Moçambique, é a elevação da moral no tecido social existente, através da formação religiosa do Homem e, havendo necessidade de expandir o ensino superior para zonas economicamente desfavorecidas.

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 14 da Lei n.º 5/2003, de 21 de Janeiro, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a Igreja Reformada de Moçambique a criar o Instituto Superior Cristão, abreviadamente designado Hefsiba-ISC.

Art. 2. O Hefsiba-ISC é uma instituição de ensino superior com sede na Vila Ulongué, Distrito de Angónia, província de Tete, e rege-se pelo estatuto em anexo ao presente decreto, do qual constitui parte integrante.

Art. 3. O Hefsiba-ISC possui personalidade jurídica e goza de autonomia científica, pedagógica, financeira, administrativa e disciplinar.

Art. 4. O acesso aos cursos ministrados pelo Hefsiba-ISC, estará sujeito aos critérios legalmente fixados para o ensino superior e aos eventualmente estabelecidos pela instituição desde que não contrariem o legalmente fixado.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 15 de Novembro de 2004.

Publique-se.

A Primeira-Ministra, *Luisa Dias Diogo*.

Estatuto Orgânico do Instituto Superior Cristão
da Igreja Reformada em Moçambique

CAPÍTULO I

Denominação, natureza, sede e âmbito

ARTIGO 1
(Denominação e natureza)

O Instituto Superior Cristão da Igreja Reformada em Moçambique, também designado por Hefsiba-ISC, é uma pessoa colectiva de direito privado, de ensino superior dotada de autonomia científica, pedagógica, administrativa, disciplinar e financeira.

ARTIGO 2
(Sede e âmbito)

O Hefsiba-ISC tem a sua sede em Vila Ulongué, Distrito de Angónia, Província de Tete, as suas actividades são de âmbito nacional.

CAPÍTULO II

Princípios, fins e objectivos

ARTIGO 3
(Princípios)

1. Como instituição de ensino superior, e sem prejuízo dos demais princípios legalmente estabelecidos, o Hefsiba-ISC actua de acordo com os seguintes princípios gerais:

- a) Democracia e respeito pelos direitos humanos;
- b) Igualdade e não discriminação;
- c) Valorização dos ideais da pátria, ciência e humanidade;
- d) Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica;
- e) Participação no desenvolvimento económico, científico, social e cultural do País, da região e do mundo;
- f) Autonomia administrativa, financeira, patrimonial e científico-pedagógica;
- g) Descentralização administrativa das unidades orgânicas.

2. Princípios específicos:

- a) Incremento da cultura nos planos intelectual, artístico, moral e espiritual, como instrumento da realização integral do homem, inspirados nos valores contidos nas três confissões da IRM: o catecismo de Heideberg, a confissão de fé de Neerlandesa (Confissão Belga) e os Cânones de Dordt;
- b) Contribuições para o desenvolvimento da pessoa humana.

ARTIGO 4
(Fins)

1. Hefsiba tem como missão promover o desenvolvimento económico e social das comunidades locais, da região e do país.

2. Honrar e glorificar a Deus lembrando que "Dele e por Ele e para Ele são todas as coisas" (Rm 11.36) e assim trazer prazer e alegria ao senhor segundo o significado do nome Hefsiba-ISC (Is 62.4), nome da noiva do Senhor.

Anexo II

ORGANOGRAMA GERAL DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ISAP)

